

М. П. Прищак, О. Й. Лесько

**ЕТИКА ТА ПСИХОЛОГІЯ
ДІЛОВИХ ВІДНОСИН**

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний технічний університет

М. П. Прищак, О. Й. Лесько

ЕТИКА ТА ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВИХ ВІДНОСИН

Електронний навчальний посібник
комбінованого (локального та мережного) використання

Вінниця
ВНТУ
2023

УДК 174(075)

П77

Рекомендовано до видання Вченою радою Вінницького національного технічного університету Міністерства освіти і науки України (протокол № 9 від 30.03.2023 р.)

Рецензенти:

В. В. Хачатрян, доктор економічних наук, професор

Н. П. Карачина, доктор економічних наук, професор

О. В. Гречановська, доктор педагогічних наук, професор

Прищак, М. Д.

П77 Етика та психологія ділових відносин : навчальний посібник / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця : ВНТУ, 2023. – 246 с.

У посібнику розкриваються питання основ психології та етики, висвітлені основні положення ділової етики, правила ділового етикету, психології ділових відносин. Розглянуто питання, що регламентують порядок ділових зустрічей, ведення переговорів, організацію ділових прийомів. Визначено чинники формування корпоративної культури та іміджу в діловій сфері. Значна увага приділяється питанню етичних норм та психологічних механізмів ділового спілкування.

Посібник розрахований на студентів закладів вищої освіти, які не вивчали психологію та етику, майбутніх менеджерів, керівників.

УДК 174(075)

Передмова	6
------------------------	---

Теоретичний модуль I

ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ ТА ЕТИКИ

Тема 1 Предмет та структура психології	8
1.1 Визначення предмета психологічної науки.....	8
1.2 Етапи розвитку психологічних знань	9
1.3 Структура психологічної науки	11
1.4 Основні методи психологічних досліджень	13
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	14
Тема 2 Психологія особистості. Сучасні психологічні теорії особистості ..	15
2.1 Визначення понять «людина», «індивід», «індивідуальність», «особистість»	15
2.2 Фрейдизм.....	16
2.3 Біхевіоризм.....	21
2.4 Гуманістична психологія	22
2.5 Трансперсональна психологія	24
2.6 Гештальтпсихологія	25
2.7 Когнітивна психологія.....	26
2.8 Структурний та транзактний аналіз Е. Берна	26
2.9 Використання психологічних теорій в діловій сфері та менеджменті..	28
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	30
Тема 3 Психічні процеси	31
3.1 Структура основних форм прояву психіки особистості та їх взаємодії.....	31
3.2 Пізнавальні процеси психіки	32
3.3 Емоційні процеси психіки.....	39
3.4 Вольові процеси психіки.....	40
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	41
Тема 4 Психічні стани	42
4.1 Психічні стани особистості	42
4.2 Стрес та засоби його подолання.....	42
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	48
Тема 5 Психічні властивості	49
5.1 Психічні властивості та їх види	49
5.2 Темперамент особистості	50
5.3 Характер особистості. Акцентуації характеру	55
5.4 Задатки та здібності особистості.....	57

5.5 Самооцінка особистості.....	58
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	61
Тема 6 Соціальна психологія. Основи конфліктології	62
6.1 Соціальна психологія. Вчення про соціальні групи	62
6.2 Соціально-психологічний клімат соціальної групи	64
6.3 Основи конфліктології. Міжособистісні конфлікти.....	66
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	82
Тема 7 Основи етики	83
7.1 Предмет та завдання етики.....	83
7.2 Свобода та відповідальність особистості	85
7.3 Суб'єктність як ключова умова розвитку та успішної самореалізації особистості.....	91
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	97
Перелік творчих завдань до теоретичного курсу	98
Тестові завдання для самоперевірки	100
Список використаної та рекомендованої літератури	104
Короткий термінологічний словник	107

Теоретичний модуль II

ЕТИЧНІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДІЛОВИХ ВІДНОСИН

Тема 8. Історія і сучасний стан становлення етичних і психологічних засад економічної діяльності (бізнесу) та менеджменту	118
8.1 Ділові відносини та процес їх трансформації в сучасній діловій сфері	118
8.2 Етика відповідальності як методологічна основа розвитку ділових відносин.....	119
8.3 Ділові відносини як психологічна та етична проблема	120
8.4 Етичні засади сучасного бізнесу та менеджменту.....	122
8.5 Психологічні засади сучасного бізнесу та менеджменту	131
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	135
Тема 9 Суть та зміст курсу «Етика та психологія ділових відносин» ..	137
9.1 Категоріально-понятійний апарат етики та психології ділових відносин.....	137
9.2 Діловий етикет	138
9.3 Предмет та завдання етики та психології ділових відносин	141
9.4 Структура етики та психології ділових відносин	142
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	144
Тема 10 Етичні та психологічні засади ділових відносин	145
10.1 Етико-психологічні основи відносин керівника і підлеглих.....	145

10.2 Етико-психологічні засади відносин з клієнтами та партнерами по бізнесу	148
10.3 Гендерні засади ділових відносин в організації	151
10.4 Національні особливості ділових відносин з представниками різних країн світу	156
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	162
Тема 11 Корпоративна культура	163
11.1 Інституалізація етичних та психологічних основ ділових відносин в організації	163
11.2 Означення та зміст корпоративної культури	167
11.3 Формування корпоративної культури	179
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	180
Тема 12 Ділове спілкування	182
12.1 Ділове спілкування та його особливості	182
12.2 Індивідуальні та колективні форми обговорення ділових проблем ...	189
12.3 Особливості бесід телефоном	189
12.4 Правила спілкування в електронному просторі	194
12.5 Комунікативні засади працевлаштування	196
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	200
Тема 13 Ділові зустрічі та переговори	202
13.1 Підготовка та проведення ділових зустрічей	202
13.2 Особливості проведення ділових переговорів	211
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	216
Тема 14 Діловий імідж	217
14.1 Імідж як умова ділового успіху	217
14.2 Імідж організації	218
14.3 Імідж ділової людини	218
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	221
Тема 15 Ділові прийоми	222
15.1 Означення та види ділових прийомів	222
15.2 Загальні вимоги до проведення ділових прийомів	226
15.3 Культура поведінки за столом	230
<i>Запитання та завдання для самоконтролю</i>	232
Творчі завдання до теоретичного курсу	233
Тестові завдання для самоперевірки	235
Список використаної та рекомендованої літератури	239
Короткий термінологічний словник	242

ПЕРЕДМОВА

Для сучасного демократичного суспільства не все одно, яким буде фахівець із вищою освітою: тільки висококваліфікованим ремісником чи, крім фахової підготовленості, він ще й стане суб'єктною, висококультурною, духовною особистістю. Метою вищої освіти є розвиток особистості, суттю якої є суб'єктність, духовність, соціальна та професійна компетентності як основи (умови, критерію) ефективної взаємодії людини у світі. Етична та психологічна компетентність, а особливо етична та психологічна культура, загалом є однією з ключових факторів розвитку особистості – розвитку соціальної, професійної компетентності та духовності.

Особливу роль етична та психологічна культура відіграє в діловій сфері життя людини, зокрема в діяльності менеджера, в основі якої комунікативність (взаємодія) в системі «людина – людина». Тому, етична та психологічна підготовка студентів (менеджерів, маркетологів, економістів, працівників сфери підприємництва, торгівлі та біржової діяльності та ін.) має велике значення для їх успішної професійної діяльності.

Нині є потреба в підготовці менеджерів, керівників високого професійного рівня, здатних розвивати бізнесові стосунки та стосунки в організаціях на цивілізованій основі, яка значною мірою визначається рівнем моральної та психологічної культури.

Розвиток психологічної культури містить в собі 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.

Психологічна культура є важливою, але недостатньою умовою успішного бізнесу та управління. Сучасний менеджмент має базуватися на моральних цінностях.

Як складова етики бізнесу й 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.

Етика ділових відносин виконує функції не тільки морального оцінення, а й присутня в прийнятті рішень, що дозволяє вирішувати суперечливі етичні проблеми в бізнесі та організаціях. Саме тому розробляються і втілюються в практику правила і вимоги етики ділових

відносин, які має засвоїти майбутній менеджер, керівник як у процесі навчання, так і у практичній його роботі.

Ділові відносини є складним синтетичним явищем, у яких моральні та психологічні явища актуалізуються у синтетичній формі, їх не завжди можна чітко та однозначно розмежувати. Тому ефективним є вивчення етичних та психологічних засад ділових відносин в одній дисципліні – етика та психологія ділових відносин.

Визначення суті та змісту «Етики та психології ділових відносин» в сучасній науковій літературі ще не набуло чіткого, системного характеру. Формування структури, змісту навчальних посібників носить суб'єктивний характер уподобань авторів. Це призводить до того, що матеріали з проблем етики та психології ділових відносин розпорошено по різноманітних дисциплінах, підручниках і посібниках, що знижує ефективність навчального процесу.

Підготовлений навчальний посібник – це спроба систематизувати, інтегрувати знання, викладені в різних дисциплінах на основі розробленої програми курсу «Етика та психологія ділових відносин».

Посібник розрахований на студентів закладів вищої освіти, які не вивчали психологію та етику, майбутніх менеджерів, керівників. Без системних знань з психології та етики засвоєння знань з етики та психології ділових відносин, психології менеджменту не буде ефективним. Саме тому Теоретичний модуль I (теми 1 – 7) присвячено вивченню «основ психології та етики».

У Теоретичному модулі II «Етичні та психологічні засади ділових відносин» увага акцентується на таких питаннях: предмет, завдання та структура етики та психології ділових відносин, взаємини керівника і підлеглих, взаємини з клієнтами та партнерами по бізнесу, гендерні відносини в організації, національні особливості ділових відносин, суть та зміст корпоративної культури, ділове спілкування, ділові зустрічі та переговори, імідж ділової людини, ділові прийоми та ін.

Навчальний посібник більше орієнтований на теоретичне забезпечення курсу.

Поєднання досить широкої за обсягом проблематики змушувало до лаконізму у викладенні окремих проблем та необхідності деякі теми залишити поза текстом.

В посібник також внесено питання та завдання для самоперевірки, творчі завдання до теоретичного курсу, тестові завдання для самоперевірки, перелік використаної та рекомендованої літератури, наводиться короткий словник термінів.

Теоретичний модуль I

ОСНОВИ ПСИХОЛОГІЇ ТА ЕТИКИ

Тема 1 Предмет та структура психології

1.1 Визначення предмета психологічної науки

1.2 Етапи розвитку психологічних знань

1.3 Структура психологічної науки

1.4 Основні методи психологічних досліджень

Основні поняття і ключові слова: духовність, психологічна культура особистості, психологія, предмет психології, психіка, душа, свідомість, експеримент, галузі психології, методи наукових досліджень, спостереження, опитування, тестування, тест, експеримент.

1.1 Визначення предмета психології

Розбудова державності, входження України в європейський та світовий економічний, культурний, комунікативний простори зумовлюють новий етап у розвитку вітчизняної системи освіти.

Сучасна освіта, педагогіка намагаються відповісти на «питання життя», яке поставив відомий вітчизняний вчений, педагог М. Пирогов. Це питання полягає в тому, якою має бути сучасна людина, які знання, а звідси й освіта, їй потрібні: загальнолюдські чи спеціальні, нам потрібно готувати дітей до того, щоб «бути людиною», чи нам потрібні тільки «негоціанти, солдати, механіки, моряки, лікарі, юристи, а не люди» [31].

Для демократичного і гармонійного суспільства не все одно, яким буде фахівець із вищою освітою: тільки висококваліфікованим ремісником чи, крім фахової підготовленості, він ще й стане висококультурною, духовною особистістю – стане інтелігентом. Кожну людину потрібно розглядати не просто як носія певної суми знань, а як особистість, громадянина держави з властивими йому цінностями, моральністю, інтересами.

За такого підходу велике значення має психологічна підготовка студентів. Високий рівень психологічної культури необхідний людині як у повсякденному житті, так і в професійній діяльності.

Знання психіки інших, набуті людиною з особистого та соціального досвіду, важливі і можуть сприяти успішному орієнтуванню в соціальному середовищі. Однак ці знання несистематизовані, неглибокі і недостатні.

Наслідком недостатнього знання себе та інших є значне зростання кількості серцевих і невротичних захворювань, конфліктів (побутових, пов'язаних з професійною діяльністю, політичних тощо), велика кількість сімейних розлучень, зростання кількості самогубств та ін. [31].

Успішність людини в сфері міжособистісних відносин, професійній діяльності, здатність протистояти маніпулятивним технологіям, її фізичне та психологічне здоров'я значною мірою залежать від рівня психологічних знань та психологічної культури.

Психологічна культура особистості (як елемент загальної культури) – сукупність психологічних здібностей, знань, вмінь, навиків, які допомагають успішному самопізнанню, самовираженню і самовихованню особистості, а також успішному спілкуванню і взаємодії в різних соціальних групах.

Психологія одна з наук про людину. Об'єктом її вивчення є психіка (від грецьк. *psychikos* – душевний).

В сучасній психології існують різні підходи до розуміння поняття психіки, зокрема: 1) душа; 2) внутрішній світ людини; 3) сукупність психічних процесів як свідомих, так і безсвідомих; 4) суб'єктивний образ об'єктивного світу (свідомість) тощо [31].

Психологія (з грецьк. *psyche* – душа, *logos* – слово, знання, вчення) – наука (вчення) про закономірності розвитку, проявів психіки та їх механізми. Вона вивчає психічне життя людини в його суб'єктивних та об'єктивних проявах.

Структура психіки має три рівні: свідомий, підсвідомий, несвідомий.

Предмет психології – це закономірності розвитку, проявів психіки та їх механізми.

1.2 Етапи розвитку психологічних знань

З давніх-давен людину цікавили знання, що стосуються, насамперед, її самої – це процеси, що відбуваються із нею, розуміння поведінки та механізмів, що керують її діяльністю; взаємозв'язок з іншими людьми та їх поведінка у тій чи іншій ситуації.

Інтерес до тих знань, які ми відносимо до психологічних, виник давно. Проблеми, які цікавлять психологів сьогодні, цікавили людей ще в давні часи, коли тільки зароджувалась наукова думка, а можливо, і від зародження людства. Розібратися у таких складних процесах у сиву

давнину допомагали шамани, маги, пророки, чаклуни, заклинателі, які виконували на той час роль практичних психологів.

Психологія як наука в своїй історії пройшла довгий та складний період становлення. Можемо виокремити етапи розвитку психологічних знань.

- *Психологія як наука про душу* (більше II тисяч років тому)

В європейській культурі зародження філософії (психології) відбувалося в Стародавній Греції. Філософи по-різному розуміли поняття душі.

Демокрит, Епікур розглядали душу як *різновид матерії*, як тілесне утворення, яке складається із кулеподібних, маленьких і найбільш рухомих атомів.

Платон виходив з того, що душа є щось *космічне, божественне, ідеальне* і відрізняється від тіла. Душа перед тим, як потрапити в тіло людини, існує відокремлено у вищому світі, де пізнає ідеї – вищі незмінні сутності. Потрапивши у тіло, душа починає згадувати побачене до народження. Тіло і психіка у Платона протистоять одне одному.

Аристотель, систематизувавши попередні й сучасні йому психологічні положення, розвивав ідею *нероздільності душі і тіла*.

- *Психологія як наука про свідомість* (XVII ст.)

Виникає в зв'язку з розвитком природничих наук. Думати, відчувати, бачити – це свідомість. Головний метод, дослідження свідомості, спостереження за собою і описування фактів.

Історія експериментальної психології розпочалась в 1879 р. із заснування в Лейпцигу німецьким психологом В. Вундтом першої у світі психологічної лабораторії. Ця подія знаменує собою виникнення *психології як науки*.

- *Психологія як наука про поведінку – біхевіоризм* (поч. XX ст.)

Головні методи, на цьому етапі розвитку психології, експеримент і спостереження за тим, що можна безпосередньо побачити (поведінка, вчинки, реакції). Мотиви, які викликають вчинки, не досліджуються.

- *Психологія як наука про несвідоме – психоаналіз* (поч. XX ст.)

Психоаналіз базується на ідеї, що поведінка людини визначається не тільки і не стільки її свідомістю, скільки несвідомим.

- *Психологія як наука, що вивчає закономірності, прояви і механізми психіки* (сучасний етап).

1.3 Структура психологічної науки

До XVII ст. психологія розвивалась як складова філософії, потім – як самостійна галузь. З часом сама психологія поділилася на окремі галузі знань. Сучасна психологія являє собою цілісну систему знань, до якої входять понад три десятки галузей психологічних знань.

Зв'язок психології з іншими науками привів до виникнення на їх «стиках» різних галузей психології. На межі із суспільними науками виникли соціальна психологія, історична психологія, юридична психологія, психологія мистецтва, психологія управління; на межі з природознавством – зоопсихологія, психофізіологія, нейропсихологія, психофізика; з технічними науками – психологія праці, інженерна психологія; з гуманітарними – гуманістична психологія, педагогічна психологія, психологія творчості, психологія спорту та ін.

Кожна галузь має свою сферу дослідження, свої завдання та специфічні методи.

Особливе місце серед галузей психологічних знань посідає *загальна психологія*, яка вивчає ґрунтовні психологічні закономірності виникнення та розвитку психіки загалом, формулює теоретичні засади та принципи психологічної науки, її понятійний і категоріальний апарат, систематизує та узагальнює емпіричний матеріал психологічних досліджень.

Вікова психологія – вивчає вікові особливості психічного розвитку людини. Поділяється на *дитячу психологію*, *психологію підлітка*, *юнака*, *дорослої людини*, *людини похилого віку*.

Психологія особистості – займається вивченням психічних властивостей людини як цілісного утворення, як певної системи психічних якостей, що має відповідну структуру, внутрішні зв'язки, характеризується індивідуальністю та взаємопов'язана з навколишнім природним і соціальним середовищем.

Соціальна психологія – вивчає психічні явища, які виникають у процесі взаємодії людей в різних соціальних групах, закономірності взаємодії та спілкування людей, діяльність соціальних груп, процеси соціалізації, поведінку людей в групах і спільнотах, виникнення психічних станів індивіда в групі, колективі тощо.

Педагогічна психологія – вивчає психологічні основи педагогічного процесу (процесу навчання і виховання). У педагогічній психології вирізняють *психологію навчання і виховання дітей дошкільного віку*

(дошкільна психологія), психологію навчання і виховання у шкільному віці, психологію професійно-технічної освіти, психологію вищої школи.

Інженерна психологія – займається вивченням психічних можливостей людини, яка взаємодіє з машинами та інформаційними системами, її здатності адекватно оцінювати ситуацію, своєчасно приймати рішення, витримувати емоційні навантаження тощо.

Психологія менеджменту (управління) – здійснює дослідження процесів управління, взаємодії керівників і підлеглих, підвищення ефективності управління, психологічних особливостей керівника, його управлінських здібностей.

Психологія творчості – досліджує закономірності творчої діяльності, фактори стимуляції творчого пошуку, умови розвитку творчої особистості та розробляє методи активізації творчості працівників науки, техніки, мистецтва, культури.

Психологія праці – вивчає психологічні закономірності трудової діяльності людини, психологічні основи організації та підвищення продуктивності праці, оптимізацію відносин у трудових колективах.

Економічна психологія – вивчає психологічні основи економічної діяльності індивіда, психологію бізнесменів, менеджерів.

Політична психологія – досліджує психологічні аспекти політичної поведінки людей, застосування психологічних знань для пояснення політичних процесів.

Психологія спорту – досліджує закономірності поведінки людей в умовах спортивних змагань, методи відбору, підготовки, організації діяльності спортсменів та їхньої психологічної реабілітації після участі в змаганнях.

Крім наведених вище існують інші галузі психології, зокрема: *медична, юридична, військова, авіаційна, космічна, спеціальна психологія (психологія аномального розвитку), психологія торгівлі, психологія реклами, психологія мас, етнопсихологія, зоопсихологія, психологія мистецтва та ін.*

Одночасно з диференціацією психологічних знань відбувається їх інтеграція в інші галузі (через інженерну психологію з технічними науками, через педагогічну – з педагогікою, через соціальну – з суспільними науками і т. д.).

1.4 Основні методи психологічних досліджень

Кожна наука застосовує систему методів наукового дослідження.

Методи наукових досліджень – це шлях досліджень, спосіб пізнання, прийоми і засоби, за допомогою яких здобуваються факти, використовувані для доведення положень, з яких складається наукова теорія.

Специфіка психічної діяльності потребує розробки й застосування спеціальних методів її пізнання та формування. Основними методами психології є *спостереження, опитування, тестування, експеримент* [31].

Спостереження – метод психологічного дослідження, який полягає у спостереженні за об'єктом дослідження, реєстрації та поясненні психологічних фактів. Метод спостережень характеризується безпосереднім сприйняттям явищ і процесів у їхній цілісності і динаміці.

Різновидом спостереження є *самоспостереження (інтроспекція)* – вивчення дослідником особливостей власного внутрішнього світу.

Види спостережень:

- життєве і наукове;
- зовнішнє і внутрішнє;
- вільне і стандартизоване;
- включене і стороннє.

Опитування – метод дослідження, під час використання якого людина відповідає на ряд запитань, що їй задаються.

Види опитувань:

- письмове – анкетування;
- усне – інтерв'ю, бесіда.

Тестування – спеціалізований метод психологічного дослідження, застосовуючи який можна отримати точну кількісну або якісну характеристику розвитку певних психічних явищ за допомогою порівняння їх показників з еталонними. **Тести** – стандартизовані способи вимірювання конкретного психічного явища.

Експеримент – метод психологічного дослідження, специфіка якого полягає в тому, що в ньому продумано створюється штучна ситуація, у якій досліджувана властивість виявляється найкраще і її можна точніше і легше оцінити. Це головний метод психологічних досліджень, що передбачає активне втручання дослідника в діяльність

досліджуваного з метою створення умов, в яких виявиться психологічний факт.

Види експериментального методу:

- природний експеримент;
- лабораторний експеримент.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Яку роль психологічні знання відіграють в житті та діяльності людини?

2. Дайте означення поняття «психологічна культура».

3. Як перекладається термін «психологія» з давньогрецької мови?

4. Дайте означення поняття «психологія».

5. Визначте та охарактеризуйте підходи до означення поняття «психіка».

6. Здійсніть короткий аналіз етапів розвитку психологічних знань.

7. Визначте та проаналізуйте зв'язок психології з іншими науками.

8. Проаналізуйте зв'язок психології та педагогіки.

9. Визначте та охарактеризуйте основні галузі психологічної науки.

10. Назвіть та охарактеризуйте ключові методи психологічного дослідження.

11. Охарактеризуйте спостереження як метод психологічного дослідження. Які є види спостережень? Як використовується метод спостереження? Визначте позитивні сторони та недоліки використання методу спостереження.

12. Охарактеризуйте опитування як метод психологічного дослідження. Які є види опитувань? Як використовується метод опитування? Визначте позитивні сторони та недоліки використання методу опитування.

13. Охарактеризуйте тестування як метод психологічного дослідження. Які є види тестів. Як використовується метод тестування? Які можливості та обмеження методу тестування?

14. Охарактеризуйте експеримент як метод психологічного дослідження. Які є види експериментів? Як використовується експериментальний метод? Які умови та труднощі в його застосуванні?

Тема 2 Психологія особистості. Сучасні психологічні теорії особистості

2.1 Означення понять «людина», «індивід», «індивідуальність», «особистість»

2.2 Психоаналіз (фрейдизм, неофрейдизм)

2.3 Біхевіоризм

2.4 Гуманістична психологія особистості

2.5 Трансперсональні теорії особистості

2.6 Гештальтпсихологія

2.7 Когнітивна психологія

2.8 Структурний та трансакційний аналіз Е. Берна

2.9 Використання психологічних теорій в менеджменті

Основні поняття і ключові слова: психологія особистості, індивід, особистість, індивідуальність, сучасні психологічні теорії особистості, фрейдизм, неофрейдизм, біхевіоризм, гуманістична теорія, самоактуалізація, трансперсональні теорії, гештальтпсихологія, когнітивна психологія, трансакційний аналіз.

2.1 Визначення понять «людина», «індивід», «індивідуальність», «особистість»

Поняття «особистість» багатопланове, і особистість є предметом вивчення багатьох наук. Кожна вивчає особистість лише в своєму специфічному аспекті.

Психологія особистості – галузь психологічних знань, яка займається вивченням психічних властивостей людини як цілісного утворення, як певної системи психічних якостей, що має відповідну структуру, внутрішні зв'язки, характеризується індивідуальністю та взаємопов'язана з навколишнім природним і соціальним середовищем.

Для психологічного аналізу особистості потрібно чітко розмежовувати поняття: «людина», «індивід», «індивідуальність», «особистість» [31].

Найбільш загальним (з погляду філософії) є поняття «людина».

Людина – біосоціальна істота, якій притаманні членороздільна мова, свідомість, вищі психічні функції (абстрактно-логічне мислення, логічна пам'ять і т. д.) і яка здатна створювати знаряддя праці та використовувати їх в процесі суспільної праці.

Індивід – біологічний організм, носій загальних спадкових якостей біологічного виду – людина. Представник людського роду – homo sapiens.

Будь-яка людина – індивід, незалежно від рівня її фізичного і психічного здоров'я. Індивідами ми народжуємося.

Особистість – соціально-психологічна сутність людини, яка формується внаслідок засвоєння індивідом суспільних форм свідомості і поведінки, суспільно-історичного досвіду людства. Особистістю ми стаємо під впливом суспільства, виховання, навчання, взаємодії, спілкування тощо.

Особистість – ступінь привласнення людиною соціальної сутності.

Особистість – соціальний індивід.

Таким чином, особистість – соціальна якість індивіда, що не може виникнути поза суспільством. Водночас процес становлення людини як особистості внаслідок «включеності» її в різні спільності називають *соціалізацією особистості*.

Індивідуальність – неповторне співвідношення особистих рис та особливостей людини (характер, темперамент, здібності, особливості протікання психічних процесів, сукупність почуттів тощо), що утворюють її своєрідність, відмінність від інших людей.

Індивідуальність – особлива і несхожа на інших людина в повноті її фізичних та духовних якостей.

Для ефективного засвоєння вищевикладеного матеріалу рекомендується звернутися до прикладів, які наведено в таблиці 2.1 [31].

Таблиця 2.1 – Індивіди, особистості, індивідуальності (приклади)

Приклади		собака	немовля	дорослий	«мауглі»	первісна людина	злочинець
Тип							
Індивід		–	+	+	+	+	+
Особистість		–	–	+	–	+	+
Індивідуальність		+	+	+	+	+	+

2.2 Фрейдизм та неофрейдизм

2.2.1 Фрейдизм. У Відні 1900 р. вийшла в світ книга невідомого тоді автора «Тлумачення сновидінь». Вона не стала сенсацією (за 8 років розійшлося лише 8 її примірників). Її автором був австрієць *Зігмунд Фрейд* (1856 – 1939 рр.). Але саме її ідеї були покладені в основу найреволюційнішого, найнеоднозначнішого явища філософії, психології, культури, свідомості ХХ ст. – психоаналізу (фрейдизму).

3. Фрейд розглядав психічне життя людини як багаторівневе явище,

глибинним рівнем якого є *несвідоме*.

На його думку, людина є передусім біологічною істотою і прагне задовольнити насамперед свої природні інстинкти, потяги як певну суму енергій. Основним проявом людської особистості вчений визнає сексуальний інстинкт (ерос). Енергію, завдяки якій діє сексуальний інстинкт, він називає *лібідо*.

Людина – це *замкнута енергетична система*, кількість енергії у кожної людини постійна величина.

Визначимо основні характеристики фрейдизму.

- *Людина є передусім біологічною істотою*. Вона прагне задовольнити насамперед свої природні інстинкти, потяги як певну суму енергій. Основним проявом людської особистості вчений визнає *сексуальний інстинкт*. Енергію, завдяки якій діє сексуальний інстинкт, він називає *лібідо*. Іншим ключовим вродженим інстинктом людини є *агресія*.

- *Психіка – це замкнута енергетична система*. Вона не пов'язана з зовнішнім світом. Кількість енергії у кожної людини постійна величина.

- *Всі інстинкти у несвідомій сфері носять суто біологічний характер*.

- *Інстинкти носять негативний характер (негативізм інстинктів)* (фобії, нереалізований сексуальний інстинкт, агресія та ін.)

3. Фрейдом розроблена структура психіки людини (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Структура психіки людини за З. Фрейдом

«Над-Я» (super-ego) – совість	Формується через подолання Едіпова комплексу (комплексу Електри)	Підпорядковується ідеалістичному принципу
«Я»(ego) – свідомість	Формується під впливом суспільства	Підпорядковується принципу реальності
«Воно»(id) – несвідоме (інстинкти)	Уроджені інстинкти (потяги)	Підпорядковується принципу задоволення

(+) сублімація ← захисні механізми → витіснення (-)

Психіка людини складається з 3-х компонентів, рівнів: «Воно», «Я», «Над-Я».

«Воно» (id) – несвідома частина психіки, яка містить у собі

біологічні вроджені інстинктивні потяги (сексуальні). «Воно» насичено сексуальною енергією «лібідо».

Бувши несвідомим й ірраціональним, «Воно» (інстинкти) спрямовує поведінку людини відповідно до «*принципу задоволення*». Задоволення і щастя – головні цілі людини в житті.

«**Я**» (*ego*) – свідомість, розумна, раціональна частина психіки. «Я» формується під впливом суспільства, яке висуває свої вимоги до людини. Тому «Я» підпорядковується «*принципу реальності*».

«**Над-Я**» (*super-ego*) – слугує носієм моральних стандартів, це та частина особистості, яка виконує роль судді, критика, цензора, совісті. «Над-Я» у чоловіків формується через подолання Едіпова комплексу, який полягає в сексуальному потязі хлопчика до матері і ворожих почуттях до батька, котрий сприймається як суперник. А у жінок – через подолання комплексу Електри, який також полягає в «сексуальному потязі» дівчинки до батька і ворожих почуттях до матері. Ці переживання містяться в сфері несвідомого і утворюють осередок збудження, не проникаючи в свідомість.

Якщо «Я» прийме рішення чи здійснить дію в угоду «Воно», але на противагу «Над-Я», то відчує покарання у вигляді почуття провини, сорому, докорів совісті. «Над-Я» підпорядковується «ідеалістичному принципу».

Головний конфлікт у структурі особистості виникає між «Над-Я» і «Воно», між моральністю людини, сумлінням і інстинктами. Дії обох несвідомі, позбавлені контакту з реальністю.

З іншого боку, свідомість – «Я» (принцип реальності) знаходиться в стані конфлікту з безсвідомим – «Воно» (принцип задоволення).

Принцип реальності і принцип задоволення несумісні, тому особистість завжди перебуває у стані напруження, від якої рятується за допомогою механізмів психологічного захисту, таких, наприклад, як *витіснення* (переведення того, що не відповідає принципу реальності, у зміст несвідомого), *сублімація* (різні форми проявів енергії лібідо) тощо.

Сублімація – «перерозподіл енергії». Енергія сублімується, трансформується в енергію інших видів діяльності, які прийнятні для суспільства і людини (творчість, мистецтво, суспільна активність, трудова активність).

Якщо енергія інстинктів не знаходить виходу або не сублімується, то вона витісняється із свідомості в сферу несвідомого.

Потяги, інстинкти, які колись були витіснені у несвідому частину

психіки, зберігаються як приховані. Осередок збудження може поступово «розхитувати» систему захисту, що призводить до *неврозів – нестійких розладів нервової діяльності*. Більш важкі розлади механізмів захисту призводять до психіатричних захворювань (напр. шизофренія), для яких характерна значна деформація свідомості і сприйняття реальності.

Для лікування психічних розладів психоаналітик має шукати інформацію про причини неврозів, яка знаходиться у сфері несвідомого. Пацієнт сам не може працювати з цією інформацією, адже вона на рівні свідомості відсутня.

Складність в отриманні інформації полягає також у тому, що несвідоме проявляється у свідомості, по-перше, опосередковано – у вигляді обмовок, описок, помилок пам'яті, сновидінь і, по-друге, у формі «символів», які потребують відповідного трактування.

У психоаналізі існують різні способи отримання інформації психоаналітиком (гіпноз, снобачення, асоціації, обмовки, малюнки).

Принцип лікування, в своїй основі, полягає в тому, що психоаналітик допомагає хворому пережити – на рівні свідомості – ситуацію, що приводить до полегшення його стану.

Психоаналіз – вчення З. Фрейда, система ідей, методів інтерпретації сновидінь та інших несвідомих психічних явищ, а також діагностики і лікування різних душевних захворювань.

Погляди З. Фрейда вийшли за межі власне психології і можуть розглядатися як значне явище філософії і культури ХХ ст.

2.2.2 Неофрейдизм. З. Фрейд створив оригінальну і, як показав час, життєздатну теорію, але в основу її поклав явище, непідвладне свідомості. Тому свідомість дослідника може лише робити припущення з приводу несвідомого та накладати його гіпотетичні ознаки на реальність людського життя. Саме довільність засад теорії й привела до численних її модифікацій (А. Адлер, Е. Фромм, К. Хорні, К. Юнг та ін.).

Крім того, відвертий біологізм З. Фрейда, його прагнення звести суть людської поведінки до проявів переважно сексуальних інстинктів, агресії зустріли заперечення у багатьох його послідовників, що стало однією з причин зародження неофрейдизму.

Водночас зміст головних понять теорії З. Фрейда зазнав істотних змін. Наприклад, у понятті джерела розвитку сексуальне часто розширюється до поняття біологічного і соціального (А. Адлер, К. Хорні,

Е. Фромм), саме ж соціальне поєднується з чинниками культури не лише теперішнього, а й історичного минулого людини (К. Юнг). Та все ж представників психоаналізу об'єднує визнання опозиції «несвідоме – свідомість» і пошук у співвідношеннях між її компонентами закономірностей розвитку та функціонування психіки.

Визначимо основні характеристики нефрейдизму:

- *Людина є соціально-біологічною істотою.*
- *Психіка – це відкрита енергетична система.* Вона пов'язана з зовнішнім світом. Кількість енергії у кожної людини – величина змінна.
- *Інстинкти у несвідомій сфері носять не тільки біологічний, а і соціальний характер.*
- *Інстинкти мають також позитивний характер (долається негативізм фрейдизму) (самооцінка, любов та ін.)*

Вже К. Юнг (1875 – 1961), який був учнем, помічником З. Фрейда, піддав критиці абсолютизацію біологічного, сексуального у сфері несвідомого, «негативізм» у трактуванні як несвідомого, так і сутності особистості в цілому.

Структура психіки за К. Юнгом

1. «Я» («Его») – свідомість.
2. «Воно» – індивідуальне несвідоме.
3. Колективне несвідоме – «архетипи» – неусвідомлювані сфери людської психіки, в основі яких «соціальне спільне», спільне для всіх людей або певного етносу.

Психіка – взаємодія свідомого і несвідомого за неперервного обміну енергією між ними. Для К. Юнга несвідоме – не звалище витіснених бажань. Він вважав його творчим, розумним принципом, який пов'язує людину зі всім людством, природою, космосом. *Психіка – відкрита енергетична система.*

В процесі розвитку людина може долати вузькі межі «Его» і індивідуального несвідомого та з'єднуватися з вищим «Я», сумірним зі всім людством і космосом. *Колективне расове несвідоме* – спільне для всього людства і є проявом творчої космічної сили.

Ця концепція стала основою формування нового психологічного напрямку – *трансперсональної психологічної теорії.*

Неофрейдисти значну увагу приділяють соціальним аспектам поведінки, діяльності особистості.

Е. Фромм (1900 – 1980) народився в Німеччині. Захопився вченням

З. Фрейд, обрав кар'єру психоаналітика. З часом критично переглянув фрейдівський підхід до природи несвідомих потягів та ролі соціальних впливів на становлення особистості. Під час приходу до влади фашистів у 1933 р. Е. Фромм емігрував до США.

Агресія в неофрейдизмі Е. Фромма не первинна, як у З. Фрейда, а вторинна. Це реакція психологічного захисту на зовнішній світ, котрий сповнений дискомфорту. Оскільки світ завжди несе загрозу, то завжди має бути й агресія. Замість біологічного фундаменту лібідо за основу беруться соціальні відносини, але вони також є природженими, тобто наданими від народження, і всі реакції є неминучими і фатальними.

Руйнація зв'язків людини з природою порушує її гармонію та породжує екзистенційне протиріччя, яке становить основу людського існування. З одного боку, людина – частина природи і підкоряється фізичним та біологічним законам, а з іншого – завдяки розуму вона піднімається над природою і протистоїть їй як самосвідомий суб'єкт. І єдиним виходом із екзистенційної самотності Е. Фромм вважав *любов*. Тільки любов дає людині можливість подолати почуття ізоляції, самотності. Любов – єдина активна сила, споконвіку закладена в людині, яка чекає свого визнання та звільнення з «в'язниці» несвідомого.

Вчений виділив шість видів любові: 1) материнська; 2) батьківська; 3) любов до батьків; 4) братська; 5) еротична любов; 6) любов до Бога. Всі вони одночасно існують у несвідомому. На відміну від поширеного уявлення про те, що головне в любові – зустріти достойний об'єкт, Е. Фромм вважає, що справа полягає в здатності любити, яку можна розвивати.

2.3 Біхевіоризм

Біхевіоризм – виник у США на початку ХХ ст. Засновником був Джон Уотсон (1878 – 1958). Критикуючи провідний на той час метод психології – інтроспекцію (самоспостереження), що акцентував свою увагу на вивченні розумових процесів, свідомості, він прийшов до висновку, що психологія має бути такою самою точною наукою, як хімія, біологія, фізика. Потрібно відійти від вивчення внутрішнього світу людини і зосередитися на тих явищах, котрі можна спостерігати, просто вимірювати: дії, рухи, події, які мають місце реально. Адже, на думку представників біхевіоризму, внутрішній світ людини пізнати неможливо і тому потрібно обмежитись зовнішніми спостереженнями.

Біхевіоризм базується на теорії І. Павлова, який показав, що багато видів автоматичної і довільної поведінки є просто відповідями, реакціями на специфічні зміни або стимули зовнішнього середовища. Підтвердження своєї теорії біхевіористи знаходили також в дослідженнях зоолога Торндайка, котрий вивчав поведінку собак в «проблемному ящику». Тварина могла вийти з ящика, якщо натискала на певну планку. Вчений звернув увагу, що тварина діє за методом спроб та помилок і випадково досягає успіху. Навчання відбувається внаслідок багаторазового повторення (закон вправ). Якщо після реакції умови сприятливі, то реакція закріплюється, встановлюється міцний зв'язок між стимулом і реакцією (закон ефекту). Закони вправ і ефекту були доповнені й перенесені на людину.

Біхевіоризм (з англ. Behavior – поведінка) – напрям в американській психології ХХ ст., який зводить психіку до різних форм поведінки як сукупності реакцій організму на стимули зовнішнього середовища.

Тому *особистість* – це сукупність поведінкових реакцій, які притаманні певній людині, це організована і відносно стійка система навиків.

Для біхевіористів передбачення і контроль поведінки залежать від точного визначення зовнішніх умов, які підтримують поведінку.

Формула біхевіоризму «*стимул – реакція*» ($S - R$) провідна в біхевіоризмі. Зв'язок між S і R посилюється, якщо є підкріплення I ($S - I - R$). Підкріплення буває негативне (біль, покарання і т. д.) та позитивне.

Задача психології за реакцією визначити можливий стимул, а за стимулом уявити певну реакцію.

Біхевіоризм був провідною галуззю американської психології до початку 60-х років ХХ століття.

2.4 Гуманістична психологія особистості

Гуманістична психологія особистості (лат. humanus – людський) – напрям в сучасній психології (виник в 50-ті роки ХХ ст.). Теорія названа гуманістичною, тому що визнає своїм предметом особистість як унікальну цілісну систему, яка являє собою не щось задане, а відкриту можливість самоактуалізації, що базується на вірі в можливість розквіту кожної людини, якщо створити для неї умови, які дозволять їй самій обирати свою долю і спрямовувати її.

Гуманістична психологія розглядає особистість не як дисгармонічну істоту, обтяжену проблемами, комплексами і приречену на трагічне існування у ворожому і відчуженому світі, а як на істоту гармонічну. Вона вивчає здорові, гармонічні особистості, що досягли вершини особистісного розвитку, вершини «самоактуалізації» особистості і для яких є характерною орієнтованість на майбутнє, вільна реалізація своїх можливостей, віра у себе і можливість досягнення «ідеального Я».

Американський психолог А. Маслоу, один із засновників гуманістичної теорії особистості, головною характеристикою особистості вважав потяг до самоактуалізації, самовираження, розкриття тенденцій до творчості та любові, в основі яких лежить гуманістична потреба приносити людям добро. Він стверджував, що людині, як і тварині, не властиві природжені інстинкти жорстокості й агресії, як вважав З. Фрейд. Навпаки, в людях закладено інстинкт збереження своєї популяції, що змушує їх допомагати одна одній. Потреба в самоактуалізації своїх можливостей і здібностей властива здоровій людині, а найбільшою мірою – видатним людям. Ядро особистості *утворюють гуманістичні потреби в добрі, моральності, доброзичливості*, з якими народжується людина і які вона може реалізувати в певних умовах.

Такий підхід А. Маслоу використовував у своїй *теорії самоактуалізації*. Джерелом психічного розвитку особистості вчений вважав її прагнення до самоактуалізації – якомога більш повного вияву своїх можливостей. Це прагнення ґрунтується на потребі в самоактуалізації – «вершині» в ієрархії потреб людини.

Теорія самоактуалізації описує найбільш повну реалізацію талантів, здібностей і можливостей людини в суспільстві – на роботі, в колі сім'ї і друзів, досліджує особливості життя, діяльності та спілкування духовно здорових, творчих і щасливих людей, досліджує «людей, які відчують, що їх люблять й вони здатні любити, почувають себе захищеними та здатними захищати, відчують повагу з боку оточуючих і поважають себе та інших» (А. Маслоу). Таких людей і вивчав А. Маслоу, намагаючись намітити граничні можливості людського розвитку. До останніх особливо важливо прагнути в дисгармонічному, нестійкому суспільстві, де масштаб особистості визначається її здатністю подолати несприятливі умови навколишнього життя.

Знаючи рівень свого прагнення до самоактуалізації, особистість

завжди може більш чітко визначити стратегію життєвого шляху і оцінити успіхи, міра яких, як вважає А. Маслоу, не стільки відстань до фінішу, скільки проміжок, пройдений від моменту старту. Однак ці потреби в самоактуалізації задовольняються лише за умов задоволення інших потреб і, передусім, фізіологічних.

Ієрархія потреб особистості:

1) фізіологічні потреби – нижчі, керовані органами тіла, такі потреби, як дихання, харчові, сексуальні, відпочинок;

2) потреба в безпеці – прагнення матеріальної надійності, здоров'я, забезпеченості в старості, життєвої стабільності;

3) потреба у належності до соціальної групи, прийнятті, визнанні та оцінці;

4) потреба в повазі, самоповазі;

5) потреба в самоактуалізації – в розвитку особистості, реалізації здібностей та талантів, в осмисленні свого призначення в світі.

Якщо людина прагне зрозуміти сенс свого життя, максимально повно реалізувати себе, свої здібності, вона поступово переходить на вищий щабель свого саморозвитку.

2.5 Трансперсональні теорії особистості

Трансперсональні теорії з'явилися в 60-ті роки ХХ ст. Вони претендують на роль «четвертої сили». Шукають нову теоретичну парадигму, яка дасть можливість дослідити явища, що не отримали достатнього обґрунтування в рамках психоаналізу, біхевіоризму, гуманістичної психології.

Основою для формування трансперсональних психологічних теорій стала психологічна концепція К. Юнга.

Психіка, на думку вченого, це взаємодія свідомого і безсвідомого за безперервного обміну енергією між ними. Несвідоме – не звалище витіснених бажань. К. Юнг вважав його творчим, розумним принципом, який пов'язує людину зі всім людством, природою, космосом. *Психіка – відкрита енергетична система.*

В процесі розвитку людина може долати вузькі межі «Его» і індивідуального безсвідомого та з'єднуватися з вищим «Я», сумірним зі всім людством і космосом. *Колективне расове несвідоме* – спільне для всього людства і є проявом творчої космічної сили.

В центрі трансперсональних теорій – «психології за межами свідомості» – так звані «змінені стани свідомості», переживання яких

може привести до зміни фундаментальних цінностей, духовного переродження і формування цілісності особистості.

Трансперсональні теорії – це моделі людської психіки, в яких визнається значимість духовного та космічного вимірів і можливостей для еволюції свідомості. Людська психіка сумірна зі Всесвітом і всім існуючим.

Головні теоретичні джерела трансперсональних теорій – це психоаналіз і східні філософські системи з виробленими в них уявленнями про енергетичну основу світу.

Методами зміни станів психіки особистості є медитація, молитва.

Психосинтез – теорія, метод розвитку цілісної і гармонічної особистості, зокрема шляхом синтезу її свідомої та безсвідомої частин.

2.6 Гештальтпсихологія

Гештальтпсихологія (нім. *gestalt* – «цілісність», «повнота», «структура», «образ», «конфігурація») – напрям у західній психології першої третини ХХ ст., розроблений групою німецьких вчених у 1912 р., що висунув програму вивчення психіки як цілісної внутрішньої структури – гештальта. *Гештальти* – образи первинні відносно своїх компонентів. Доведено, що внутрішня, системна організація цілого предмета визначає властивості і функції частин, які утворюють ціле.

Коли ми спостерігаємо, дивимося на об'єкт (картина, краєвид, предмет тощо), то ми можемо зосереджуватися на окремих деталях, частинах, предметах, а можемо сприймати об'єкт спостереження як певну цілісність – виникає «гештальт». На противагу біхевіоризму, який вивчає окремі елементи (стимул, реакція, поведінка людини), гештальтпсихологія вивчає людину загалом. Ціле – це не просто сума окремих частин, а щось значно більше. Коли ми дивимося на апельсин, ми бачимо апельсин як ціле, а не помаранчевість, шорсткість. Ми, природно, комбінуємо елементи, щоб сформувати повноту, гештальт, який ми впізнаємо як апельсин.

На противагу біхевіоризму, котрий зосереджується на практичній діяльності, гештальтпсихологія на перше місце поставила інтелектуальну діяльність особистості, якій підпорядковується практика. Практична діяльність особистості базується не на основі методу спроб і помилок, а на основі «інсайту» (*осяння*) – миттєвому охопленні відносин у відображуваній ситуації, схопленні ситуації, об'єкта в їх цілісній сутності, що підкреслює творчий характер мислення. Гештальтпсихологія наголошує на своєрідності складних психічних утворень і глибоко їх вивчає.

2.7 Когнітивна психологія

Когнітивна психологія (англ. cognition – знання, пізнання) – напрям, представники якого досліджують внутрішню організацію психічних процесів: сприймання, пам'яті, уваги, мислення. Вони часто вдаються до аналогій між обробкою інформації технічними пристроями (комп'ютерами) і людиною та на цій підставі створюють численні моделі психічних процесів. Наприклад, сприймання подається як цикл послідовних змін, опосередкованих когнітивною картою (схемою) – психологічними і нервовими структурами, що формуються у людини з набуттям досвіду. Така схема забезпечує пошуки у пам'яті слідів минулих вражень, організованих у мозку за принципом каталога бібліотеки.

Представники когнітивної психології вважають, що вирішальним у розвитку особистості є знання як результат пізнавальної діяльності. Значний вплив на розвиток поняттєвого апарату когнітивної психології справила теорія інформації та дослідження в галузі штучного інтелекту.

2.8 Структурний та трансакційний аналіз Е. Берна

2.8.1 Структурний аналіз. Американський психотерапевт Ерік БERN, досліджуючи поведінку людей, дійшов висновку, що в кожній людині існують набори, «схеми поведінки», які вона використовує в тих чи інших ситуаціях і які пов'язані із станами свідомості, «Я-станами» [31]. Кожен із цих станів має свій набір слів, почуттів, поз, жестів. Це стани: «Батько», «Дорослий», «Дитина» (рис. 2.1).

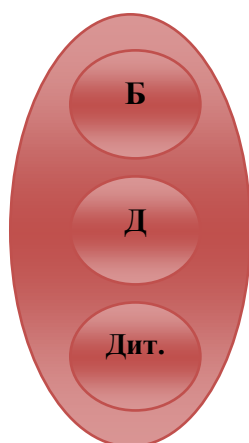


Рисунок 2.1 – Психологічні стани людини за Е. Берном

«**Батько**» – стан, подібний образу батьків, якому притаманні такі якості: навчання, виховання, повчання, турбота, впевненість у своїй правоті, «роби як я», «це добре», «це погано» та ін. Завдяки цій «схемі

поведінки»: 1) людина може ефективно грати роль батька (матері); 2) виходячи із принципу «так прийнято робити», багато наших реакцій стали автоматичними, що допомагає зберігати час і енергію.

«Дорослий» – стан, який характеризується отриманням, переробкою, аналізом інформації і, на основі цього, прийняттям рішень з метою ефективною взаємодії з навколишнім світом.

«Дитина» – стан, подібний образу дитини, для якої є притаманними: інтуїція, творчість, спонтанність, відкритість, безпосередність, щирість, емоційність, довіра, любов. Але, з іншого боку, це: 1) стан «бунту», неслухняності, вередливості, капризності; 2) стан «притосування», здатність до маніпулювання.

Кожен з цих станів по-своєму є дуже важливим для людини, робить її життя повноцінним і плідним. Правда, це відбувається за умови: 1) відсутності абсолютизації того чи іншого стану (схеми поведінки); 2) використання їх у відповідних тому чи іншому стану умовах.

2.8.2 Трансакційний аналіз. На основі «станів свідомості», станів «Я», «схем поведінки» відбувається процес спілкування між людьми.

Трансакційний аналіз визначається як аналіз спілкування. Одиниця спілкування називається трансакцією.

Метою простого трансакційного аналізу є визначення того, яка саме позиція «Я» відповідальна за трансакційний стимул і яка позиція людини привела до трансакційної реакції.

Додаткові трансакції I типу. Додаткові трансакції I типу характеризують прості відносини, за яких спілкування проходить між подібними «Я-станами» («Батько» – «Батько», «Дорослий» – «Дорослий», «Дитина» – «Дитина»). На діаграмі вектори «стимул – реакція» розміщені паралельно і горизонтально (рис. 2.2).

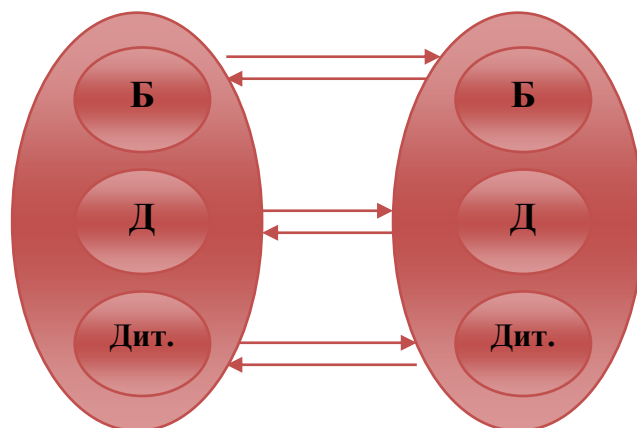


Рисунок 2.2 – Додаткові трансакції I типу

Додаткові трансакції II типу. Додаткові трансакції II типу – це

прості відносини, за яких спілкування проходить між різними «Я-станами» («Батько» – «Дитина», «Дитина» – «Батько», «Дорослий» – «Дитина» та ін.) На діаграмі вектори «стимул – реакція» розміщені паралельно і під нахилом (рис. 2.3).

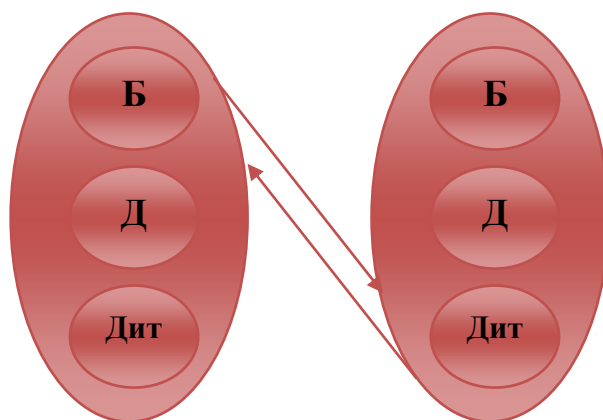


Рисунок 2.3 – Додаткові трансакції II типу

Перехресні трансакції. Перехресні трансакції характеризують складні відносини, за яких спілкування проходить перехресно, між різними «Я-станами» (стимул: «Дорослий» – «Дорослий»; реакція: «Батько» – «Дитина» та ін.) На діаграмі вектори «стимул – реакція» розміщені перехресно. Перехресні трансакції часто є джерелом конфліктів (рис. 2.3).

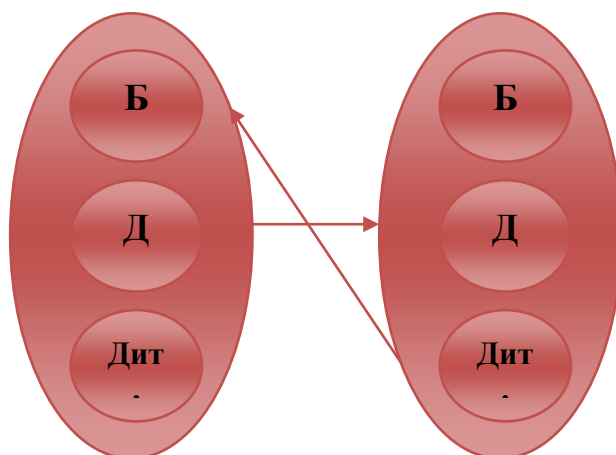


Рисунок 2.5 – Перехресні трансакції

2.9 Використання психологічних теорій в діловій сфері та менеджменті

У процесі осмислення психологічною наукою сутності особистості, особливостей її розвитку, самореалізації, взаємодії із зовнішнім середовищем сформувалися теорії, які різняться між собою

методологічними підходами, дослідницьким інструментарієм, а відповідно й висновками. Найвідомішими і найуживанішими у сфері ділових відносин, зокрема в сфері менеджменту, є такі психологічні теорії: психоаналітичні теорії, біхевіоризм (поведінкова школа), когнітивна психологія, гуманістична психологія. Можемо відмітити значимість для сучасного розуміння організації гештальтпсихології. Значного практичного поширення в менеджменті набуває транзакційний аналіз.

Знання психоаналітичних теорій дає можливість менеджеру визначати, аналізувати та враховувати в управлінській діяльності несвідомі психічні фактори впливу на поведінку людини.

Біхевіористи здійснили корисний внесок в пізнання особистості тим, що звернули пильну увагу на людську поведінку. Багато положень біхевіоризму не втратили свого значення і сьогодні. Вони активно використовуються в організації професійної діяльності, менеджменту, навчанні та інших областях.

Все більш значне місце в теорії особистості займають когнітивні концепції. Ці концепції не приймають психоаналітичний образ недосконалої людини, яка підпорядковується дії несвідомих і конфліктних мотиваційних сил. Якщо Фрейд акцентував роль інстинктів, зокрема біологічних, то в основі когнітивного підходу лежить те, що виділяє людину в тваринному світі, – здатність мислення і його рефлексії. Скептично ставиться когнітивна психологія і до біхевіорістського образу людини, керованого ситуацією. Представники когнітивної психології вважають, що вирішальним у розвитку особистості є знання як результат пізнавальної діяльності.

Як і когнітивна теорія, гештальтпсихологія приділяє увагу інтелектуальній діяльності людини, зокрема необхідності охопленні відносин у відображуваній ситуації, схопленні ситуації, об'єкта в їх цілісній сутності. Гештальтпсихологія вивчає людину як цілісну сутність. Системне, цілісне сприйняття менеджером людини, діяльності організації є важливим аспектом ефективної діяльності менеджера та організації загалом.

Практичного поширення в менеджменті, особливо в ситуаціях конфліктної взаємодії, ділових відносин «керівник – підлеглий» загалом, набуває теорія транзакційного аналізу.

Але найбільш значний вплив на розвиток сучасного менеджменту має гуманістична теорія психології. Сучасне бачення системи управління, новий підхід до управлінської діяльності стали базуватися на визнанні пріоритету особистості перед виробництвом, прибутком, інтересами організації, на домінантній ролі особистості в розвитку організації. Гуманістична психологічна теорія стала основою особистісного підходу до менеджменту.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Назвіть та дайте коротку характеристику основним сучасним психологічним теоріям.
2. В чому полягає суттєва різниця між фрейдизмом та неофрейдизмом?
3. Здійсніть порівняльний аналіз структури психіки за З. Фрейдом та К. Юнгом.
4. Яку роль відіграє поняття «любов» в психологічній теорії Е. Фромма?
5. Чому біхевіористи ключовим поняттям своєї теорії вибрали «поведінку»?
6. Здійсніть характеристику формули біхевіоризму «S – R».
7. Проаналізуйте біхевіоризм як методологічну основу педагогіки.
8. Проаналізуйте біхевіоризм як методологічну основу менеджменту.
9. Чому психологічна теорія А. Маслоу визначається як «гуманістична»?
10. Визначте та охарактеризуйте «ступені розвитку» («ієрархію потреб») особистості А. Маслоу.
11. Яка роль гуманістичної психології в розвитку сучасної педагогіки?
12. Яка роль гуманістичної психології в розвитку сучасного менеджменту?
13. Здійсніть короткий аналіз трансперсональної теорії особистості.
14. Здійсніть короткий аналіз гештальтпсихології.
15. Яку роль когнітивна психологія відіграє в розвитку сучасних теорій інформації та дослідження в галузі штучного інтелекту?
16. Здійсніть аналіз «структури особистості» Е. Берна.
17. Визначте та проаналізуйте види трансакцій Е. Берна.
18. В чому «популярність» теорії трансакційного аналізу в менеджменті та конфліктології?
19. Яку роль психологічні теорії відіграють в діловій сфері та менеджменті.

Тема 3 Психічні процеси

3.1 Структура основних форм прояву психіки особистості та їх взаємодії

3.2 Пізнавальні процеси психіки особистості

3.2 Емоційні процеси психіки особистості

3.3 Вольові процеси психіки особистості

Основні поняття і ключові слова: пізнавальні процеси (відчуття, сприймання, мислення, пам'ять, увага, уява, мова і мовлення), чуттєве пізнання, абстрактне пізнання, емоційні процеси, емоції, почуття, вольові процеси, воля.

3.1 Структура основних форм прояву психіки особистості та їх взаємодії

Складовими структури основних форм прояву психіки особистості є психічні процеси, стани та властивості (рис. 3.1) [31].

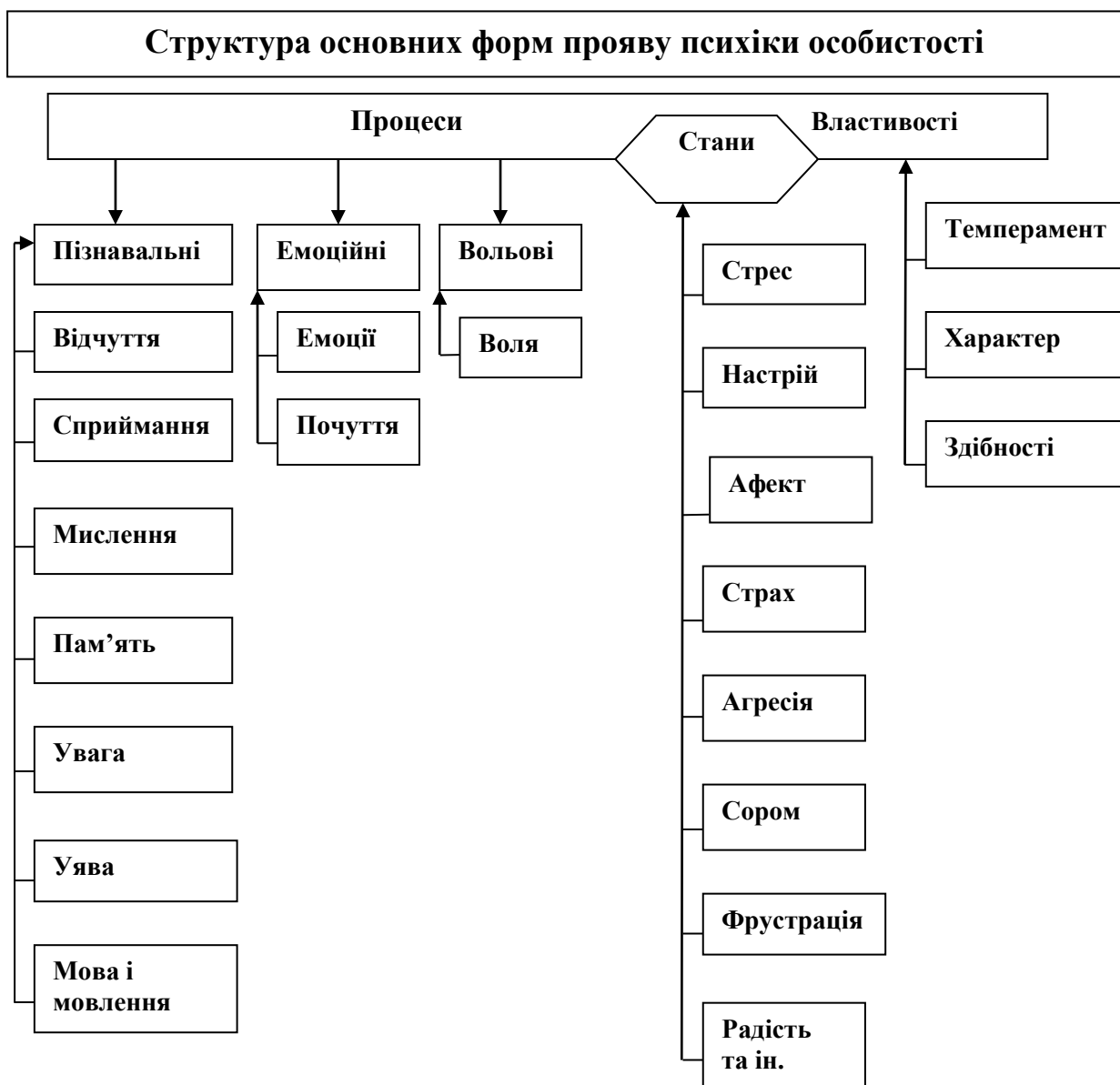


Рисунок 3.1 – Структура основних форм прояву психіки особистості

Психічні процеси – різні форми єдиного, цілісного відображення людиною довкілля і себе в ньому. Психічні процеси поділяють на три основні групи: а) пізнавальні процеси – відчуття, сприймання, пам'ять, мислення, увага, уява, мовлення; б) емоційні – емоції, почуття; в) вольові – воля.

3.2 Пізнавальні процеси психіки особистості

3.2.1 Означення пізнавального процесу. Пізнавальний процес – психічний процес, за допомогою якого людина пізнає світ.

Чуттєве пізнання характеризується тим, що предмети і явища об'єктивного світу безпосередньо діють на органи чуття людини – її зір, слух, нюх, тактильні та інші аналізатори і відображаються у мозку. До цієї форми пізнання дійсності належать пізнавальні психічні процеси відчуття та сприймання.

Вищою формою пізнання людиною є **абстрактне пізнання**, що відбувається за участі процесів мислення та уяви. У розвиненому вигляді ці пізнавальні процеси властиві тільки людині, яка має свідомість і виявляє психічну активність у діяльності. Істотною особливістю мислення та уяви є опосередкований характер відображення ними дійсності, зумовлений використанням раніше здобутих знань, досвіду, міркуваннями, побудовою гіпотез тощо. Об'єктом пізнання у процесах мислення та уяви є внутрішні, безпосередньо не дані у відчуттях об'єкти, закономірності явищ та процесів.

Важливу роль у пізнавальній діяльності людини відіграє пам'ять, яка своєрідно відображає, фіксує й відтворює те, що відбивається у свідомості у процесі пізнання.

Важливою характеристикою пізнавальної діяльності є емоційні та вольові процеси, які спонукають особистість до активних дій, вольових актів.

Пізнання предметів та явищ об'єктивної дійсності, психічного життя людини здійснюється всіма пізнавальними процесами. Підґрунтям розумового пізнання світу, яким би складним воно не було, є чуттєве пізнання. Разом з тим сприймання, запам'ятовування, відтворення та інші процеси неможливі без розумової діяльності, переживань та вольових прагнень [31].

3.2.2 Відчуття, сприймання як початкові рівні пізнання. Пізнання відбувається на чуттєвому та абстрактному рівнях.

При чуттєвому пізнанні предмети і явища об'єктивного світу безпосередньо діють на органи чуттів людини – її зір, слух, нюх, тактильні, смакові та інші аналізатори і відображаються в мозку. До цієї форми пізнання належать пізнавальні психічні процеси відчуття і сприймання. Відчуття і сприймання несуть інформацію про зовнішні ознаки та властивості об'єктів, утворюючи чуттєвий досвід людини.

Відчуття – пізнавальний психічний процес відображення в мозку людини окремих властивостей предметів і явищ за їхньої безпосередньої дії на її органи чуттів. Існують також інтерорецептивні відчуття, які є такими, що йдуть від внутрішніх органів.

Це найпростіша пізнавальна діяльність, через яку і тварина, і людина отримують елементарні відомості про зовнішнє середовище і стани свого організму. Це відчуття світла, кольору, запаху, смаку, дотику, шуму, вібрації, рівності або шорсткості, вологи, тепла чи холоду, болю, розташування тіла в просторі тощо. Це елементарний чуттєвий (сенсорний) образ. Але це й ґрунт, на якому будується образ світу, чуттєва тканина свідомості індивіда. Отже, відчуття – основа пізнавальної діяльності, умова психічного розвитку, джерело побудови адекватного образу світу.

Відчуття – це первинна форма орієнтування живого організму в довкіллі, це перший рівень (ступінь) пізнання людиною світу. За допомогою аналізаторів вона відбирає, накопичує інформацію про суб'єктивну та об'єктивну реальності.

Органи чуттів або аналізатори – це єдині канали, по яких зовнішній світ проникає в свідомість людини.

Аналізатори – це нервовий апарат, який здійснює функцію аналізу і синтезу подразників, що зумовлені впливом внутрішнього та зовнішнього середовищ на людину.

Зоровий аналізатор виокремлює світлову енергію і коливання електромагнітних хвиль; слуховий – звуки, тобто коливання повітря; смаковий, нюховий – хімічні властивості речовин; шкірні аналізатори – теплові, механічні властивості предметів і явищ, що спричиняють ті чи інші відчуття і перетворюють їх у нервові процеси, суб'єктивні образи, власне – у відчуття.

У кожному аналізаторі є його периферійна частина, або рецептор, тобто складова органу чуття, призначення якої – виокремити з навколишньої дійсності світло, звук, запах та інші властивості. Інша його

частина – це шлях від рецептора до центральної частини аналізатора, розміщеної в мозку. В центральній частині аналізатора розрізняють його ядро, тобто скупчення чутливих клітин, і розсіяні поза ним клітини. Ядро аналізатора здійснює тонкий аналіз і синтез збуджень, що надходять від рецептора. За його допомогою подразники диференціюються за їх особливостями, якістю та інтенсивністю. Розсіяні клітини здійснюють більш грубий аналіз, наприклад, відрізняють лише музичні звуки від шумів, виконують нечітко розрізнення кольорів, запахів.

Класифікація відчуттів: зорові, слухові, дотикові, больові, температурні, смакові, нюхові, голоду і спраги, кінетичні і статичні.

Тактильна, температурна і больова чутливості – функція органів, розташованих у шкірі.

Статичні, або гравітаційні, відчуття відображають розташування нашого тіла в просторі – лежання, стояння, сидіння, рівновагу, падіння. Рецептори цих відчуттів містяться у вестибулярному апараті внутрішнього вуха.

Кінетичні відчуття відображають рухи та стани окремих частин тіла – рук, ніг, голови, корпусу. Рецепторами є спеціальні органи, розташовані у м'язах і сухожиллях. Кінетичні відчуття, даючи знання про силу, швидкість, міру рухів, сприяють координації дій.

Але людина, пізнаючи довкілля, одержує не лише інформацію про певні властивості і якості об'єктів через відчуття, а й відомості про самі ці об'єкти та явища як цілісні утворення. Цілісне відображення людиною об'єктів та явищ є іншим рівнем єдиного процесу чуттєвого пізнання – *сприймання*.

Сприймання – це психічний процес відображення людиною предметів і явищ у цілому, в сукупності всіх якостей і властивостей за безпосереднього їхнього впливу на органи чуттів.

Сприймання розрізняють за: сенсорними особливостями (зорові, слухові, нюхові, дотикові, смакові, кінетичні, больові); ставленням до психічного життя (інтелектуальні, емоційні, естетичні); складністю сприймання (сприймання простору, руху, часу).

Сприймання за змістом – це сприймання предметів і явищ у просторі, русі, часі.

Головні властивості сприймання – предметність, цілісність, структурність, константність.

3.2.3 Мислення. На основі відчуття та сприймання людина одержує різноманітну інформацію про зовнішні властивості та ознаки предметів, які фіксуються у її свідомості у формі звукових, просторових, часових, смакових, дотикових та інших проявів. Проте такої інформації людині для пізнання не достатньо [31].

Вичерпні знання про внутрішні, невідчутні властивості та ознаки предметів дійсності, безпосередньо не відображеної у відчуттях і сприйманні сутності, людина одержує за допомогою *мислення – вищої, абстрактної форми пізнання об'єктивної реальності.*

Порівняно з відчуттями і сприйманням це значно повніший образ світу, який визначає ступінь проникнення індивіда в суть явищ дійсності, з'ясування їх неявних властивостей. У своїх розвинених формах це раціональна пізнавальна діяльність, шляхом якої людина здобуває нові, абстраговані від чуттєвих даних, знання; буде узагальнений образ світу; створює власну філософію; зрештою, здійснює акти творчості.

Значення мислення в житті людини полягає в тому, що воно дає можливість наукового пізнання світу, передбачення і прогнозування розвитку подій, практичного опанування закономірностями дійсності, постановки їх на службу своїм потребам і інтересам.

Функції мислення – розкриття внутрішньої, безпосередньо не даної у відчуттях та сприйманнях, суті об'єктів та явищ дійсності.

Перехід від фактів існування предметів, які нам даються внаслідок відчуттів та сприймань, до розкриття їхньої суті, узагальнювальних висновків відбувається за допомогою ряду *розумових дій.*

Розумові дії – це дії з предметами, відображеними в образах, уявленнях і поняттях про них.

В розумових діях ми можемо виокремити їх головні складові елементи або процеси – **розумові операції**, які є також **механізмами мислення**. Такими є *порівняння, аналіз, синтез, абстрагування, узагальнення, класифікація, систематизація.*

Результати процесу мислення (думки) існують у формі суджень, міркувань, умовиводів і понять (форми мислення).

Дані, отримані в процесі мислення, фіксуються в поняттях.

Поняття – це форма мислення, за допомогою якої пізнається суть предметів і явищ дійсності в їх істотних зв'язках і відносинах, узагальнюються їхні істотні ознаки.

Види мислення. Предметом мислення людини є пізнавальні завдання, які мають різне змістовне підґрунтя і зумовлюють різне співвідношення предметно-дійових, перцептивно-образних та поняттєвих компонентів у їх розв'язанні. Залежно від цього розрізняють три головних види мислення: *наочно-дійове, наочно-образне і абстрактне.*

Найістотнішими якостями, які виявляють індивідуальні відмінності мислення, є його **особливості**: *самостійність, критичність, гнучкість, глибина, широта, послідовність, швидкість.*

Під час аналізування мислення та його зв'язку з особистістю використовують поняття *інтелект.*

Інтелект (від лат. intellectus – розуміння, розум) – сукупність загальних розумових здібностей, які забезпечують успіх у розв'язанні різноманітних задач.

3.2.4 Пам'ять. **Пам'ять** – процеси запам'ятовування, зберігання, відтворення і забування індивідом свого досвіду. Це характеристика пізнавальної функції психіки, складова пізнавальної діяльності індивіда.

Види пам'яті. Залежно від того, що запам'ятовується і відтворюється, розрізняють *за змістом* чотири види пам'яті: *образну, словесно-логічну, рухову та емоційну.*

За *тривалістю* розрізняють такі види пам'яті: *короткочасна, довгочасна, оперативна.*

За *способом запам'ятовування* пам'ять буває: *мимовільна та довільна.*

Індивідуальні особливості пам'яті: *швидкість, точність, міцність запам'ятовування та готовність до відтворення.*

Швидкість – визначається кількістю повторень, потрібних людині для запам'ятовування нового матеріалу.

Точність – характеризується відповідністю відтвореного тому, що запам'ятовувалося, та кількістю допущених помилок.

Міцність – виявляється в тривалості зберігання завченого матеріалу (або повільністю його забування).

Готовність до відтворення – виявляється в тому, як швидко та легко в потрібний момент людина може пригадати потрібні їй відомості.

3.2.5 Увага. **Увага** – це особлива форма психічної діяльності, яка виявляється у спрямованості і зосередженості свідомості на вагомих

для особистості предметах, явищах навколишньої дійсності або власних переживаннях.

Функція уваги – зосередження свідомості на предметі діяльності.

Важливою закономірністю уваги є її *вибірковість*, яка виявляється в тому, що людина, зосереджуючись на одному, не помічає іншого. Це пояснюється більш вираженою гальмівною дією вагомих для особистості предметів і переживань щодо менш значущих, які в цей час на неї діють.

Увагу зумовлюють не лише зовнішні подразники, а й здатність людини довільно спрямовувати її на ті чи інші об'єкти. Цю здатність називають *уважністю*.

Недостатній розвиток уважності виявляється в розосередженості та відволіканні, нездатності без зовнішніх спонук спрямовувати й підтримувати свою увагу.

Види уваги. За *регуляцією* розрізняють *мимовільну, довільну та післядовільну уваги*. За *спрямованістю* увага буває *зовнішня і внутрішня*.

Властивості уваги: *зосередженість або концентрація уваги, стійкість, переключення, обсяг*.

Зосередження уваги – це головна її особливість. Вона виявляється в мірі інтенсивності зосередженості на предметі розумової або фізичної діяльності.

Стійкість уваги – характеризується тривалістю зосередження на об'єктах діяльності. Стійкість, як і зосередженість, залежить від сили або інтенсивності збудження, що забезпечується і силою впливу об'єктів діяльності, й індивідуальними можливостями особистості, важливістю для неї діяльності, зацікавленням нею.

Переключення уваги – навмисне перенесення уваги з одного предмета на інший, якщо цього потребує діяльність.

Обсяг уваги – це така кількість об'єктів, які можуть бути охоплені увагою і сприйняті в найкоротший час. За цією ознакою увага може бути вузькою та широкою. Існує певна закономірність, згідно з якою людина може тримати в полі своєї уваги 5 – 9 об'єктів.

3.2.6 Уява. Пізнаючи, людина не лише сприймає те, що на неї впливає певної миті, а й уявляє те, що на неї не впливало раніше. Життя потребує від людини створення образів і таких предметів, яких вона ще не сприймала, уявлення подій, свідком яких вона не була, передбачення наслідків своїх дій та вчинків, програмування наслідків своєї діяльності тощо [31].

Уява – це процес створення людиною на основі досвіду образів предметів, яких вона ніколи не сприймала, своєрідна форма відображення людиною дійсності, в якій виявляється активний випереджальний характер пізнання нею світу.

Функція уяви – створення образів нових об'єктів, випереджальне відображення реальності.

Види уяви. Залежно від *участі волі в роботі уяви* її поділяють на *мимовільну* та *довільну*. Залежно від *характеру діяльності* людини уяву поділяють на *творчу* та *репродуктивну або відтворювальну*. Залежно від *змісту діяльності* уява поділяється на *технічну, наукову, художню*.

Особливою формою уяви є *мрія*.

Мрія – це процес створення людиною образів бажаного майбутнього.

Мрія – необхідна умова втілення творчих задумів, коли образи уяви не можуть бути реалізовані негайно з об'єктивних або суб'єктивних причин. За таких обставин мрія стає реальною спонукую, мотивом діяльності, завдяки чому стає можливим завершення розпочатої справи.

3.2.7 Мова і мовлення. **Мова** – суто людський засіб спілкування в духовному і практичному житті людини і є системою знаків для передавання, приймання і використання інформації. Мова (зовнішня і внутрішня) – це спосіб існування мислення. Людська мова, на відміну від мови знакової взаємодії тварин, оперує поняттями.

Мовлення – це акт вживання людиною мови для спілкування.

Мовне спілкування між людьми завжди здійснюється якоюсь мовою і підкоряється її законам. Ці закони визначають лад мовного спілкування, їхнє порушення утруднює спілкування.

Функції мови: *емоційно-виразна, впливу, повідомлення.*

Процес обміну думками здійснюється у вигляді **усного і письмового мовлення**.

Усне мовлення – звучне мовлення, яке сприймається людиною на слух. Воно поділяється на *діалогічне* та *монологічне*.

Усне та письмове мовлення, які можуть набувати форми діалогу чи монологу, є зовнішнім мовленням.

Внутрішнє мовлення – людина користується ним, коли розмірковує про щось подумки, планує свої дії, не висловлюючись вголос і не записуючи на папері, не контактуючи з людьми.

3.3 Емоційні процеси психіки особистості

Усе наше життя – процес раціонального оволодіння знаннями, фактами, теоріями. Але ми хочемо себе оточити предметами і людьми, що нам подобаються, до яких ми прив'язані емоційно. Досвід показує, що навчання через переживання нерідко буває ефективнішим, ніж просте засвоєння фактів. Ми не просто реагуємо на ті чи інші подразники середовища, ми пізнаємо їх через відчуття і сприймання, орієнтуючись на значення для нас цих подразників і почуваючи при цьому задоволеність або незадоволеність, що і сприяє подальшим діям.

Людина, пізнаючи навколишній світ, певним чином ставиться до пізнаваних предметів і явищ – із замилюванням, гнівом, радістю, сумом. Це можливо насамперед завдяки емоційним процесам.

Емоційні процеси – специфічна форма психічного відображення суб'єктивного ставлення людини до предметів або явищ у формі безпосереднього переживання (приємного чи неприємного). Емоційні процеси роблять світ психічних явищ більш насиченим, більш різноманітним і більш своєрідним.

Функції емоцій: сигнальна, регульовальна, комунікативна.

Емоції і почуття, які є формами переживання людиною свого ставлення до дійсності, формами прояву (актуалізації) емоційних процесів, органічно пов'язані між собою. Але за своїм змістом і формою переживання вони не тотожні.

Емоція – це особливий клас психічних явищ, що відображає у формі безпосереднього, швидкоплинного переживання важливість для життєдіяльності індивіда певних явищ і ситуацій, що діють на нього.

Розрізняють *прості* та *складні емоції*. Переживання задоволення від їжі, бадьорості, втоми, болю – це прості емоції. Вони властиві і людям, і тваринам. Прості емоції в людському житті перетворилися на складні емоції і почуття. Характерною ознакою складних емоцій є те, що вони – результат усвідомлення об'єкта, який зумовив їх появу, розуміння їхнього життєвого значення, наприклад, переживання задоволення в процесі сприймання музики, пейзажу.

Почуття – вищий рівень розвитку емоцій, специфічно людські, узагальнені, стійкі переживання ставлення до предметів, явищ та потреб, що мають мотиваційну, напрямну значимість.

Залежно від спрямованості виділяють такі **види почуттів**:

– *моральні* – переживання людиною її ставлення до інших людей і до суспільства загалом;

– *інтелектуальні* – виражають ставлення особистості до процесу пізнання;

– *естетичні* – почуття краси, що виявляються під час сприйняття творів мистецтва, явищ дійсності;

– *практичні* – переживання людиною її ставлення до трудової, навчальної й інших видів діяльності.

Емоційність є вродженою, але почуття розвиваються протягом життя людини, у процесі розвитку її особистості.

Значну увагу сучасна психологія приділяє дослідженню емоційного інтелекту. *Емоційний інтелект* розглядається як вміння ефективно розбиратися у емоційній сфері людського життя, розуміти свої емоції та емоції інших людей. Дослідники виділяють складники емоційного інтелекту: точність оцінення та вираження емоцій; використання емоцій у розумовій діяльності; розуміння емоцій; керування емоціями.

3.4 Вольові процеси психіки особистості

Питання природи феномену волі в сучасній психології залишається досить проблематичним. Про це свідчить, зокрема, те, що в сучасних підручниках із психології питання волі або не розглядається взагалі, або його розглядають як явище діяльності [31].

Вольові процеси – психічні процеси як свідомої, так несвідомої цілеспрямованої регуляції людиною своєї діяльності та поведінки з метою досягнення поставлених цілей.

Воля – внутрішня активність особистості, пов'язана з вибором мотивів, цілепокладанням, прагненням до досягнення мети, зусиллям до подолання перешкод, мобілізацією внутрішньої напруженості, здатністю регулювати спонукання, можливістю приймати рішення та гальмувати поведінкові реакції.

Воля виконує **спонукальну функцію**, зумовлюючи активність людини, і **гальмівну**, що виявляється в стримуванні небажаних проявів активності.

Воля виявляється в таких **вольових якостях** особистості, як

цілеспрямованість (уміння людини підкоряти свої дії поставленим цілям), *наполегливість* (уміння людини мобілізувати свої можливості для тривалої боротьби з труднощами), *витримка* (уміння гальмувати дії, почуття, думки, що перешкоджають здійсненню прийнятого рішення), *рішучість* (уміння приймати і запроваджувати в життя швидкі й обґрунтовані рішення), *дисциплінованість* (свідоме підпорядкування своєї поведінки загальноприйнятим нормам, установленому порядку), *самостійність* (уміння не піддаватися впливам різних факторів, що відволікають від досягнення мети, діяти на основі своїх поглядів і переконань), *ретельність* (уміння виконувати свої зобов'язання в термін) і ін.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Здійсніть загальний аналіз форм актуалізації психіки особистості.
2. Охарактеризуйте відчуття, сприймання та мислення як рівні пізнання.
3. Визначте види пам'яті та проаналізуйте її індивідуальні особливості.
4. Визначте види уваги та проаналізуйте її властивості.
5. Визначте та проаналізуйте функції, види, механізми та індивідуальні особливості мислення. Дайте означення поняття «інтелект».
6. Дайте означення та проаналізуйте явища та поняття «уява», «мрія», «фантазія».
7. В чому полягає роль уяви в формуванні творчої особистості?
8. Яка роль мови і мовлення в процесі спілкування.
9. Яка роль емоційних процесів психіки особистості в житті людини?
10. Дайте означення та здійсніть порівняльний аналіз явищ та понять «емісії» та «почуття».
11. Визначте та проаналізуйте види почуттів.
12. Яку роль в емоційній сфері особистості відіграє «емоційний інтелект»?
13. Яка роль вольових процесів психіки у розвитку особистості?
14. Визначте та проаналізуйте явище та поняття «воля» та її форми.

Тема 4 Психічні стани особистості. Стрес

4.1 Психічні стани особистості

4.2 Стрес та засоби його подолання

Основні поняття і ключові слова: психічні стани, види психічних станів, стрес, стресори, характеристика стресорів, фази стресу, подолання стресу.

4.1 Психічні стани особистості

Поведінка і діяльність людини в будь-який проміжок часу залежать від того, які саме особливості психічних процесів і психічних властивостей особистості виявляються протягом цього періоду, тобто від її *психічного стану*.

Психічний стан – наявний на певний час відносно стійкий рівень психічної діяльності, що проявляється в підвищеній або пониженій активності особистості; психологічна характеристика людини, що відображає її тривалі, статичні душевні переживання.

Психічний стан є ефектом (наслідком) психічної діяльності та її тлом. Психічна діяльність відбувається в горизонті, «тілі» психічного стану, який впливає на неї.

Психічні стани впливають на протікання психічних процесів, а повторюючись часто, набувши стійкості, можуть стати властивістю особистості.

Види психічних станів виділяють залежно від таких параметрів:

- вплив на особистість (позитивні і негативні, стеничні й астеничні);
- переважні форми психіки (емоційні, вольові, інтелектуальні);
- глибина (глибокі, поверхневі);
- час протікання (короткочасні, тривалі та ін.);
- ступінь усвідомленості.

Психічні стани: *стрес, настрій, афект, страх, гнів, сором, фрустрація, радість, агресія та ін.*

4.2 Стрес та засоби його подолання

4.2.1 Причини та наслідки стресів. Однією з ключових проблем, які впливають на ефективність діяльності співробітників організації, а особливо на діяльність менеджера, і яка потребує вирішення, є проблема стресу.

Зростаюча урбанізація, індустріалізація, прискорення темпів життя й інші чинники викликали в житті масу явищ, так званих стресів, вплив і

прояв яких виявляється у специфічних реакціях організму. Загальна властивість останніх – надмірна активізація фізіологічного апарату, відповідального за емоційне збудження під час появи неприємних або загрозливих явищ.

Стрес може бути спричинений чинниками, які пов'язані і з працею, і з діяльністю організації, і з подіями в особистому житті індивідуума. Зростання інтенсивності праці, скорочення часу на спілкування, заміна людського спілкування «комп'ютерним», підвищення відповідальності працівників за наслідки ухвалених рішень та інші подібні явища створюють умови для розвитку хронічних форм стресу. Кількість чинників, які призводять до стану стресу, сьогодні досить велика. Вони так часто виникають, що працівники стають піддаваними атаці тривожними сигналами, і стресова ситуація стає перманентною. Сучасне життя з кожним днем дедалі відчутніше порушує механізм, який склався, відносин людини з оточуючим світом. Шуми, запахи, загазованість та інші явища змінної екологічної обстановки – усе це беззаперечливі стимулятори стресів [46].

Стрес (пер. з англ. stress – напруга) – система реакцій організму у відповідь на будь-яку висунуту до нього вимогу. Стрес – це відповідь на загрозу, реальну чи уявну.

Виникнення і переживання стресу залежить не стільки від об'єктивних, скільки від суб'єктивних чинників, від особливостей самої людини: оцінення нею ситуації, зіставлення своїх сил і особливостей з тим, що потребується, та ін. Будь-яка несподіванка, що порушує звичний перебіг життя, може стати причиною стресу або стресором. В такому випадку не мають значення ні зміст самої ситуації, ні ступінь її об'єктивної загрози. Важливим є саме суб'єктивне ставлення до неї [47].

4.2.2 Характеристика стресорів. Стресор – фактор, який викликає стан стресу. Вирізняють фізіологічний і психологічний стресори. Фізіологічні стресори – надмірне фізичне навантаження, висока або низька температура, больові стимули та ін. Психологічні стресори поділяються на інформаційні та емоційні. Інформаційний стрес виникає в ситуаціях інформаційних перевантажень, коли людина не виконує завдання, не встигає приймати правильні рішення в належному темпі. Емоційний стрес виявляється в ситуаціях загрози, небезпеки, гніву, образи та ін.

Вченими вивчено *значні події*, які трапляються в житті і вражають емоційну сферу: смерть близької людини – 100 очок, розлучення – 63,

ув'язнення – 63, смерть близького члена родини – 63. Приємні події, які викликають стан стресу: одруження – 50 очок, вагітність – 40, перехід у нову школу – 20. Серед людей, які внаслідок стресу захворіли, переважна більшість мали 300 очок за один рік [47].

Як ми можемо побачити, враховуючи сказане вище, не можна пов'язувати стрес тільки з негативними подіями. Напруження може виникати і у випадку позитивних, але різких, неочікуваних змін. І взагалі, не варто асоціювати стрес з тільки з негативними переживаннями.

Але, як зазначають психологи, більшість великих проблем ми переживаємо досить добре, а увагу потрібно звертати на *мени драматичні стресори*. Денна марнота, буденність, дріб'язкові життєві неприємності (погана погода, неуважний сусід, загублені ключі, щоденні поїздки на роботу у тролейбусі чи трамваї, підвищення цін) викликають хронічний стрес. Люди частіше здатні протистояти різкому і короточасному стресу. Справжня проблема постає тоді, коли стрес переростає в нескінченний: нелюбима робота, життя з батьками-тиранами, постійні дріб'язкові конфлікти в сім'ї тощо.

Шкідливість стресу полягає також у розумінні стресорів як очевидних загроз нашим *ресурсам*. Ресурси – це такі речі, особистісні характеристики, умови, джерела енергії, які ми цінімо, бережемо, яких дотримуємося. Коли якась подія загрожує нашому статусу, економічній стабільності, близьким людям, власності, тобто якимось ресурсам, то як наслідок виникає стрес. Стрес може бути наслідком нашої неспроможності набути нових ресурсів або збільшити наявні.

4.2.3 Фази стресу

1. *Фаза тривоги*. Мобілізація організму для зустрічі з загрозою. Відбуваються біологічні реакції, які зумовлюють можливість боротьби або втечі. З погляду фізіології це: згущення крові, підвищення тиску, збільшення печінки тощо.

2. *Фаза опору*. Організм намагається опиратися загрозі або справлятися з нею, якщо загроза продовжує діяти і її не можна уникнути. Далі тіло адаптується до стресу і повертається до нормального стану.

3. *Фаза виснаження*. Якщо дія стресу продовжується і людина не спроможна адаптуватися, це може виснажити ресурси тіла. Виснаженість – це вразливість від втоми, фізичні проблеми призводять до хвороб і навіть до загибелі організму. Ті самі реакції, які дозволяють

опиратися короткочасним стресорам (підсилення енергії напруження м'язів, недопускання ознак болю, припинення травлення, високий тиск крові), за тривалої дії шкідливі.

Хворобу можуть спричинити не лише біологічні умови. Між стресором і стресом міститься індивідуальна оцінка події – дехто може сприйняти певну подію як неприємну, дехто як приємну або як нейтральну. Окрім того, між стресом і його наслідками важливою ланкою є те, як індивід справляється зі стресом. Не кожен у стані стресу поводить себе однаково – одні захворюють, для інших стрес буде навіть приємним викликом (рис. 4.1).

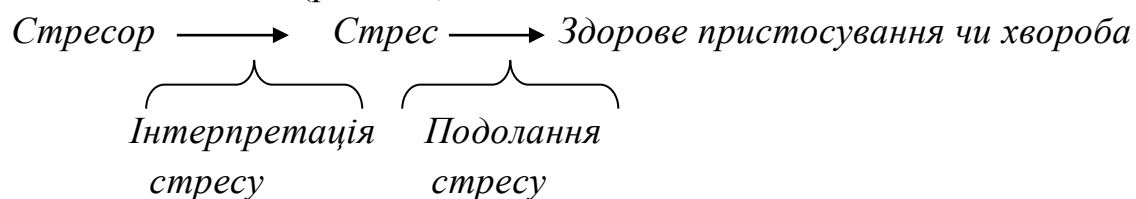


Рисунок 4.1 – Схема стресу та його подолання

Розрізняють *ступені стресу*: 1) слабкий; 2) середній; 3) сильний.

4.2.4 Подолання стресу. Для життя людини, її психічного та фізичного здоров'я, її щастя важливим є уміння долати стреси. Подолання – це мінливі психічні та поведінкові зусилля, якими людина відповідає на вимоги, що висуваються стресом. Подолання – це не одна-однісінька стратегія, яка вживається за будь-яких обставин, у будь-який час. Люди долають стрес по-різному. Ефективна відповідь на стрес, яка веде до адаптації, – це вживання такої стратегії взаємодії зі стресором, яка значно знижує переживання стресу. Неможливо думати, що можна повністю уникнути стресу. Окрім того, стрес сам по собі не обов'язково щось погане. Певний обсяг чи рівень стресів в нашому житті є природним. Стрес часто є природним наслідком того, що ми живемо в реальному світі. Лише застосування неефективних способів боротьби зі стресами може виснажувати, приносити нещастя.

Неефективні способи подолання стресу. Неefективні способи подолання стресу – це ті, що протягом певного часу не приводять до зниження рівня стресу.

Коли не відбувається зниження стресового стану, то людина фіксується («зациклюється»), продовжує реагувати однаково на той самий стресор. Фіксування рідко буває адекватною реакцією на стрес. Але це не означає, що потрібно негайно змінювати спосіб реагування. Якщо вам не пощастило, спробуйте ще і ще раз, але не занадто довго. В

якийсь момент людина має бути готова відступити, відмовитися від старої послідовності дій і спробувати щось інше.

Різновидом фіксування є *відкладання* «на потім» Приклад. Підготувати і здати через певний період курсову роботу... Замість того, щоб писати, ви починаєте відкладати цю роботу. Якщо ви залишаєте собі все менше часу на її підготовку, то цим самим збільшуєте вірогідність сильнішого стресу.

Якщо людина не змінює свою поведінку або зовсім нічого не робить, то виникає одна з двох поширених реакцій на стрес: *агресія* або *тривога*. Відчуття тривоги, знервованість заважають нормальній адаптації до життя. Чим більше тривожності, тим більше неприємностей, дискомфорту та болю. Сильна і тривала тривога веде до душевних захворювань, депресивних невротичних станів.

Успішні способи подолання стресу. До ефективних способів подолання стресу відносяться [47]:

- а) активна взаємодія зі стресором або вплив на саму проблему;
- б) зміна погляду на проблему, зміна ставлення до неї або інша інтерпретація проблеми;
- в) приймання проблеми і зменшення фізичного ефекту від породжуваного нею стресу;
- г) комплексні способи, що поєднують в собі все перераховане вище.

Якщо ми звернемося до схеми стресу (рис. 4.2), то помітимо, що перша група (1) діє зі стресором, друга група (2) взаємодіє з інтерпретацією стресу, третя (3) має справу з фізичним ефектом від стресу.

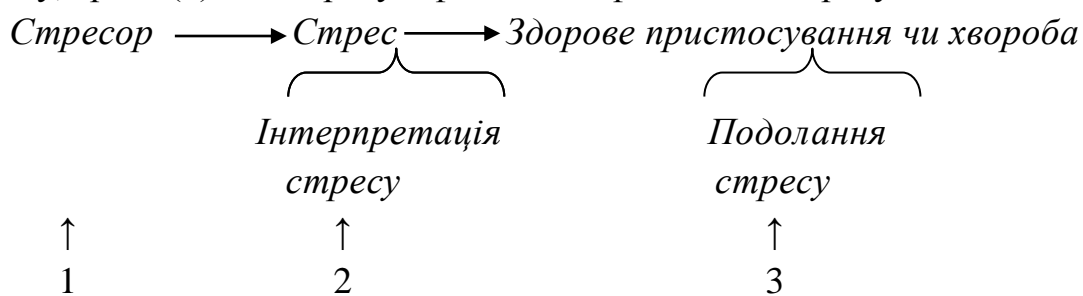


Рисунок 4.2 – Схема стресу та способи його подолання

1. Активний вплив на проблему

У студента конфлікт з деспотичним викладачем, який погрожує на екзамені поставити незадовільну оцінку. Що студент може зробити в цій ситуації? Вирішити, розв'язати проблему самому чи змінити своє ставлення, почуття, тобто змінити погляд на проблему.

Подолання через зосередження на проблемі (стресорі) залежить від характеру проблеми: вас уже відрахували з університету, чи у вас є

тільки підозра, що вас можуть відрахувати.

Спочатку потрібно *визначити проблему*. Конфлікти, стреси часто відбуваються тому, що люди не вміють коректно визначити проблему.

Приклад. Проблеми у чоловіка на роботі – винна дружина, яка не дає йому достатньої підтримки; жінка, перевантажена хатніми справами, вважає, що її проблема – ледачий чоловік; отримав двійку – проблема у тому, що викладач несправедливо оцінив, конфлікт з викладачем – деспотичний, несправедливий викладач. Необ'єктивне оцінювання проблеми і спроби боротися зі стресом, звинувачуючи інших, ведуть до зростання стресу.

Визначивши проблему, потрібно якомога *більше про неї дізнатися*. Визначення проблеми та наявність інформації про неї дасть можливість знайти способи розв'язання труднощів.

Багато людей в стресі не бачать можливостей його позбутися. Вони зводять все лише до двох альтернатив: залишитися та страждати або втекти і все втратити.

Зосередженість на роботі з проблемою має великі психологічні переваги: сприяє підвищенню самоповаги людини, ефективності її дій, контролю за зовнішніми ситуаціями.

2. Зміна поглядів на проблему

Друга група способів подолання стресу – інша інтерпретація проблеми, тобто сприймання проблеми по-новому. Є кілька стратегій як цього досягти.

Способи зміни погляду на проблему:

- Нова інтерпретація проблеми – *переоцінення*, гаслом якої може бути постулат: «Все не настільки погано». Пізнавальне переоцінення означає переосмислення природи проблеми таким чином, щоб пролити нове (позитивне) світло на неї. Те, як ми себе відчуваємо в цій ситуації, великою мірою залежить від нашої пізнавальної оцінки або схвалення цієї ситуації. Адже сила впливу стресора залежить не від об'єктивної характеристики, а від нашого суб'єктивного ставлення до нього. «Наше життя є таким, як ми про нього думаємо».

- *Соціальне порівняння*. Базується на установці: «Мені краще, ніж іншим».

- *Уникання*. Базується на установках – «Це не проблема». «Годі хвилюватися». «Потрібно поставити обмежувач на хвилювання».

- *Гумор*. Базується на установках – «Це смішно». «Серце радісне добре лікує».

Людина, яка здатна перетворити «жахливі новини» на абсурдні, кумедні, менш схильна до депресії, напруження, гніву, ніж та, яка все сприймає дуже серйозно і піддається поганому настрою. Важливим є пізнавальний компонент гумору. Коли ви глузуєте з проблеми, то вміщуєте її в нову перспективу: починаєте бачити її безглузді, анекдотичні аспекти і набуваєте тим самим контролю над нею.

Мати почуття гумору – це не весь час сміятися чи ходити з веселою маскою. Нерідко за посмішкою маскується почуття незручності, безпорадності, нещастя.

3. Приймання проблеми і зменшення фізичного ефекту стресу

- *Вживання ліків є відомим способом зменшення шкідливого стресу.*
- *Релаксація або розслаблення – найпростіший спосіб зменшити ознаки стресу (високий тиск крові, прискорене дихання).*
- *Фізичні вправи і прояви – біг, танці, їзда на велосипеді (фізичні вправи), плач, сміх (фізичні прояви) дуже важливі для підтримання здоров'я і зменшення стресу.*
- *Свіже повітря і вода сприяють найефективнішій боротьбі зі стресом.*

4. Комплексні способи подолання стресу

- *Допомога інших та надання допомоги іншим.*
- *Віра в Бога.*
- *Зміна способу життя, наближаючи його до здорового і врівноваженого.*

Отже, зі стресом можна боротися. Він може бути навіть корисним. Адже зустрічі із загрозами змушують нас замислюватися над життям, виробляти в собі терпіння, стриманість, мужність, волю, вдосконалюватися.

Питання та завдання для самоконтролю

1. Яка роль психічних станів в житті та діяльності людини?
2. Проаналізуйте явище стресу як «способу буття людини».
3. Охарактеризуйте схему процесу виникнення (розгортання) стресу.
4. Який неефективний спосіб подолання стресу часто використовується студентами і чому?
5. Визначте та проаналізуйте ефективні способи подолання стресу.
6. Чому любов та віра вважаються найефективнішими способами подолання стресу?

Лекція 5. Психічні властивості особистості

5.1 Психічні властивості особистості та їх види

5.2. Темперамент особистості

5.3 Характер особистості

5.4 Задатки і здібності особистості

5.5 Самооцінка особистості

Основні поняття і ключові слова: психічні властивості, екстраверсія, інтроверсія, емоційна стабільність (нестабільність), темперамент, холерик, сангвінік, флегматик, меланхолік, сила, врівноваженість, рухливість, характер, акцентуації характеру, задатки, здібності.

5.1 Психічні властивості особистості та їх види

Важливим психічним чинником буття особистості є її властивості [31].

Психічні властивості – сталі, стійкі душевні якості суб'єкта, яким притаманні закріпленість і повторюваність в структурі особистості: темперамент, характер, здібності.

Темперамент (від лат. temperare – змішувати в належних співвідношеннях, підігрівати, охолоджувати, уповільнювати, керувати) характеризує динамічний бік психічних реакцій людини – їх темп, швидкість, ритм та інтенсивність. Існує 4 основні типи темпераменту: сангвінічний, флегматичний, холеричний, меланхолічний.

Кожній людині крім динамічного боку дій, що проявляються в темпераменті, властиві істотні особливості, які позначаються на її діяльності та поведінці. Про одних говорять, що вони працьовиті, дисципліновані, скромні, чесні, сміливі, а про інших – лінькуваті, хвалькуваті, неорганізовані, честолюбні, самовпевнені. Ці й подібні риси виявляються настільки виразно й постійно, що являють собою типовий вид особистості, індивідуальний стиль її соціальної поведінки. Такі психологічні особливості особистості називають рисами характеру. Сукупність таких стійких рис і є характером особистості.

Отже, **характер** – сукупність стійких індивідуально-психологічних властивостей людини, які виявляються в її діяльності та суспільній поведінці, у ставленні до колективу, до інших людей, праці, навколишнього світу та самої себе.

Серед істотних властивостей людини є її здібності. Здібності та діяльність, особливо праця, органічно взаємопов'язані. Людські здібності виникли й розвинулись у процесі праці. Вони виявляються і в

діяльності, і у праці. Люди, які мали розвинені здібності, в усі часи відігравали провідну роль у розвитку науки та техніки, створенні матеріальних і духовних багатств, суспільному прогресі.

Здібності – це своєрідні властивості людини, її інтелекту, що виявляються в навчальній, трудовій, особливо науковій та іншій діяльності і є необхідною умовою її успіху.

5.2 Темперамент особистості

5.2.1 Екстраверсія та інтроверсія. Поняття «інтроверсія» та «екстраверсія» запропоновані швейцарським психологом К. Юнгом. В основі поділу, запропонованого ним, лежить уявлення про те, що в житті людини є дві групи явищ – явища зовнішнього життя і внутрішнього. Як в тому, так і в іншому відбуваються певні події – тобто те, що змінює життя, що є значущим для людини.

Властивості «інтроверсії» та «екстраверсії» є також важливою складовою дослідження та аналізу темпераменту особистості.

Екстраверти (від лат. коренів «екстра» – «назовні», «верто» – «направляю» – спрямовані назовні) – особистості, які спрямовані назовні, вони в силу організації своїх нервових процесів потребують постійного стимулювання з боку зовнішнього середовища. Їм притаманне прагнення до нових вражень. Такі люди потребують товариства, вони невимушені в поведінці, імпульсивні, балакучі. Їх почуття, емоції не завжди піддаються контролю. Вважається, що екстравертам властиві товариськість, імпульсивність, гнучкість поведінки, значна ініціативність (але незначна наполегливість) та висока соціальна адаптованість. Екстраверти, зазвичай, наділені зовнішньою чарівністю, прямолінійні в судженнях, орієнтуються переважно на зовнішню оцінку. Добре виконують роботу, яка потребує негайних рішень.

Інтроверти (від лат. коренів «інтро» – «всередину», «верто» – «направляю» – спрямовані всередину) – особистості, які спрямовані всередину. Їм не потрібне значне зовнішнє стимулювання, і ця властивість формує специфіку їх поведінки. Людина-інтроверт менш контактна, їй притаманні нетовариськість, замкненість, друзів у неї небагато, але вона вірна їм надовго. Інтроверт уникає галасливих компаній, повільний, поважний, планує свої дії та вчинки, досить добре контролює емоції.

Інтровертам притаманна схильність до самоаналізу і складності щодо

соціальної адаптації. Інтроверти краще справляються з монотонною роботою, вони обережні, охайні, педантичні.

Амбавертам притаманні риси екстра- та інтроверсії.

«Чистих» екстравертів та інтровертів практично не буває, але всі ми займаємо в діапазоні між ними певну позицію, ближчу до того чи іншого полюса.

Емоційні реакції екстравертів та інтравертів можна також розрізнити, виходячи, зокрема, з того, наскільки в них врівноважені чи, навпаки, не врівноважені процеси збудження та гальмування. Врівноважена людина здатна контролювати свої емоційні вияви, володіти ними. Саме це і визначає рівень *емоційної стабільності людини*.

Варто зазначити, що мова йде не про саму емоційність або неемоційність і не про здатність проявляти чи приховувати емоції, а саме про *рівень контролю* за емоційними виявами. Виходячи з цього, люди поділяються на емоційно стабільних і емоційно нестабільних. Емоційна нестабільність є причиною багатьох проблем особи, і тому є сенс вимірювання її рівня у людини.

На нейрофізіологічному рівні емоційна стабільність чи нестабільність людини зумовлюються динамікою процесів збудження-гальмування в півкулях головного мозку. Процеси збудження і гальмування можуть бути більш чи менш врівноважені – тоді ми говоримо про ту чи іншу міру *емоційної стабільності*. Вони можуть бути не врівноважені. В такому разі може переважати або процес збудження, або процес гальмування. І те, і інше притаманне людині *емоційно нестабільній*.

У емоційно нестабільних людей-екстравертів переважає процес збудження. У людей-інтровертів, емоційно нестабільних, найчастіше переважає гальмування.

В поведінці емоційна стабільність-нестабільність виявляється таким чином: у емоційно стабільної людини емоційна реакція за силою і тривалістю відповідає фактору, що викликав цю емоційну реакцію. Коли причина, що викликала цю емоційну реакцію, вичерпала себе, емоція згасає, людина повертається до рівноваги.

У емоційно нестабільної людини реакція часто не відповідає подразникові за характером. Скажімо, потрапивши в дорожньо-транспортну пригоду, така людина просто кидає кермо, замість того, щоб рятувати своє життя.

Таким чином, *емоційно стабільні особистості* – це люди, які не

схильні до занепокоєності, стійкі щодо зовнішніх впливів, вони викликають довіру, схильні до лідерства. *Емоційно нестабільні* люди чутливі, занадто емоційні, тривожні, схильні хворобливо переживати невдачі та засмучуватися через дрібниці.

Дослідження рівня екстраверсії – інтроверсії та емоційної стабільності – нестабільності дає можливість в першому наближенні визначити тип темпераменту і деякі риси людей, що належать до кожного з чотирьох типів темпераменту. Звичайно це можливо, якщо у людини домінує певний тип темпераменту [31].

5.2.2 Темперамент. *Темперамент* – сукупність індивідуально-психологічних характеристик, що виявляються у силі, швидкості та врівноваженості нервових процесів.

Вчення про темперамент виникло у давнину. Давньогрецький лікар Гіппократ (V ст. до н. е.), а потім римський лікар Гален (II ст. до н. е.), спостерігаючи індивідуальні особливості поведінки людини, зробили спробу описати і пояснити ці особливості. Гіппократ вважав, що в тілі людини є чотири рідини: кров, слиз, жовч і чорна жовч. Домінування однієї з них і визначає темперамент людини.

Назви темпераментів походять від назв рідин: холеричний темперамент – походить від латинського слова *chole* (жовч), сангвінічний – від *sanquis* (кров), флегматичний – від *phlegma* (слиз), меланхолічний – від *melas chole* (чорна жовч). Назви темпераментів збереглися до наших днів.

В подальшому велику роль в розвитку теорії темпераменту відіграв І. Павлов. Він дослідив властивості нервової діяльності і показав, що вроджене співвідношення властивостей нервової системи «сила – врівноваженість – рухливість» і характеризує те, що називають темпераментом.

«Чистий» *сангвінік* має сильний, врівноважений, рухливий тип нервової системи, швидко пристосовується до нових умов, швидко сходиться з людьми, товариський. Почуття легко виникають і змінюються, емоційні переживання, як правило, неглибокі. Міміка багата, рухлива, виразна. Дещо непосидючий, потребує нових вражень, недостатньо регулює свої імпульси, не вміє дотримуватись виробленого розпорядку життя, системи у роботі. У зв'язку з цим не може успішно виконувати справи, що потребують рівної затрати сил, тривалої і методичної напруги, посидючості, сталості уваги, терпіння. За

відсутності серйозних цілей, глибоких думок, творчої діяльності виробляються поверховість і мінливість.

Холерик має сильну, але неврівноважену нервову систему, вирізняється підвищеною збудливістю. Йому властиві різкість і поривчастість рухів, сила, імпульсивність, яскрава виразність емоційних переживань. Внаслідок неврівноваженості, захопившись справою, схильний діяти з усіх сил, виснажуватись більше, ніж потрібно, але часто будь-яка дрібниця може звести все нанівець. Маючи позитивні суспільні інтереси, така людина виявляє темперамент у ініціативності, енергійності, принциповості. Але за їх відсутності холеричний темперамент часто виявляється у дратівливості, афективності, нестриманості, запальності, нездатності до самоконтролю за напружених обставин.

Флегматик має сильну, рівноважену, але інертну нервову систему. Характеризується порівняно низьким рівнем активності в поведінці, нові форми якої виробляються поступово, але є стійкими. Поступливий та спокійний у діях, міміці і мові, вирізняється рівністю, постійністю, глибиною почуттів і настроїв. Він наполегливий та впертий «працівник життя», він рідко «зривається», не схильний до афектів, розраховавши власні сили, доводить справу до кінця, рівний у відносинах, в міру товариський, не любить говорити зайвого, економить сили. Залежно від умов в одних випадках флегматик може характеризуватись «позитивними» рисами – витримкою, глибиною думок, сталістю, ґрунтовністю, в інших – млявістю, байдужістю до оточуючого, лінощами, бідністю і слабкістю емоцій, схильністю до виконання одних лише звичних дій.

Меланхолік вирізняється загальною слабкістю нервової системи. У меланхоліка реакція часто не відповідає силі подразника, наявна глибина і сталість почуттів за слабого їх вираження. Йому важко довго на чомусь зосереджуватись.

Особливістю цього типу є швидкий розвиток позамежного гальмування під дією навіть помірних за силою подразників. Сильні впливи часто викликають у меланхоліка тривалу гальмівну реакцію (опускаються руки). Йому властиві стриманість та приглушеність моторики та мови, сором'язливість і боязкість, нерішучість. В нормальних умовах меланхолік – людина глибока, змістовна, може бути хорошим працівником, успішно вирішувати життєві завдання. За несприятливих умов може перетворитись на замкнену, боязку, тривожну, раниму людину, схильну до важких внутрішніх переживань таких життєвих обставин, які на те не заслуговують. Такі люди намагаються ізолювати себе від життя з його хвилюванням,

уникають товариства, бояться будь-якої відповідальності.

Отже, головними властивостями нервових процесів – збудження і гальмування – є:

- 1) сила;
- 2) врівноваженість;
- 3) рухливість.

Сила – показник працездатності нервових клітин і нервової системи загалом, здатність нервової системи тривалий час витримувати сильні подразники.

Холеричний, сангвінічний, флегматичний темпераменти відносять до сильного типу нервової системи (сильного темпераменту), меланхолічний – до слабого типу нервової системи (слабого темпераменту).

Урівноваженість – показник співвідношення (балансу) процесів збудження і гальмування.

У сангвінічного і флегматичного темпераментів процеси збудження і гальмування рівні за силою (збалансовані) (рис. 5.1).

Холеричний темперамент – процес збудження домінує над процесом гальмування (рис. 5.2).

Меланхолічний темперамент – процес гальмування домінує над процесом збудження (рис. 5.3).

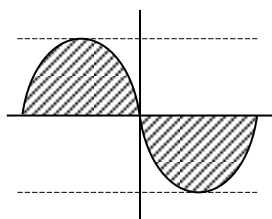


Рисунок 5.1

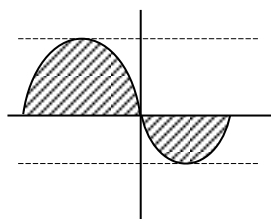


Рисунок 5.2

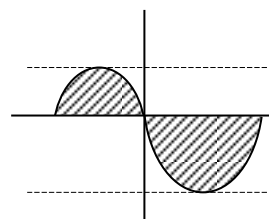


Рисунок 5.3

Рухливість – показник швидкості зміни процесів збудження і гальмування.

Холеричний, сангвінічний темпераменти – рухливі.

Флегматичний темперамент – інертний.

Меланхолічний темперамент – рухливий або інертний.

Комбінація співвідношення властивостей нервової системи характеризує тип нервової системи, який і визначає тип темпераменту (таблиця 5.1).

Таблиця 5.1 – Співвідношення властивостей і типів нервової системи

Властивості Темперамент	Сила	Урівноваженість	Рухливість
Холерик	+	-	+
Сангвінік	+	+	+
Флегматик	+	+	-
Меланхолік	-	-	+ / -

5.3 Характер особистості

Іншою важливою властивістю психіки особистості є характер [31].

Характер – індивідуальне співвідношення найбільш стійких, суттєвих властивостей особистості, які проявляються в поведінці людини:

а) у певних її стосунках:

– з собою (критичність, вимогливість, самооцінка тощо);

– з іншими людьми (індивідуалізм, колективізм, альтруїзм, егоїзм, доброта, жорстокість, ввічливість, грубість тощо);

б) у ставленні її до:

– *праці* (працелюбство, лень, акуратність, неакуратність, відповідальність, безвідповідальність, організованість тощо);

– *об'єктів навколишнього світу* (працелюбство, лень, акуратність, відповідальність, організованість тощо);

В характері відображаються *вольові* (дисциплінованість, рішучість, готовність долати перешкоди тощо), *емоційні* (стриманість, грубість тощо) та інші якості особистості.

Характер – це сплав уроджених якостей нервової системи з набутими в житті індивідуальними властивостями.

Становлення характеру відбувається внаслідок навчання і виховання людини та обумовлене об'єктивними обставинами її життєвого шляху, але самі ці обставини можуть змінюватися під впливом вчинків людини. Як результат – вона здатна піднятися над своїм характером, змінити його, стати творцем самої себе в процесі самовиховання.

Типові риси характеру за своєю інтенсивністю виявляються по-різному, індивідуально. У деяких людей окремі риси їхнього характеру виявляються наскільки яскраво та своєрідно, що це робить їх оригінальними. Але коли риси характеру розвинені і проявляються

надміру, виникають так звані акцентуації характеру.

Акцентуації характеру – крайні варіанти норми окремих рис характеру.

Хоча окремі риси характеру особистості своєю загостреністю можуть виходити за межі звичайного, їх не можна відносити до патологічних. Проте надмірно складні умови, які викликають акцентуацію рис характеру, частота їх повторення можуть спричинити невротичні, істеричні реакції, спричинити неадекватні дії, вчинки людини.

Акцентуації рис характеру виявляються лише за певних умов.

Вони виробляються під впливом певних умов соціального середовища, але базовими чинниками акцентуації є своєрідні природжені індивідуальні особливості, що і створюють ґрунт для виникнення акцентуацій за відповідних соціальних умов.

Існують різні типології акцентуацій характеру.

Розглянемо основні типи акцентуацій:

- інтровертивний тип – якому властиві замкненість, утруднення у спілкуванні;
- екстравертивний тип – якому притаманна жага спілкування та діяльності, балакучість, поверхневність;
- невротизований тип – імпульсивний, конфліктний, категоричний, підозрілий;
- неврастенічний тип – домінування хворобливого самопочуття, подразливості, підвищеної втомлюваності;
- тривожний тип – у всьому вбачає небезпеку, проявляє надмірну чутливість, боязливість, сором'язливість, розгубленість, вразливість;
- демонстративний тип – йому притаманний егоцентризм, амбіційність, хизування, зухвалість, лицемірство, прагнення до лідерства, влади і похвали;
- «застряваючий» тип – тривало перебуває в стані збудження чи впертості, недовірливості, нетерпимості до заперечень;
- педантичний тип – виявляється у крайньому, нічим не виправданому формалізмі під час вирішення справи, в дотриманні «букви», хоча це і шкодить справі.

Завдяки правильно організованій виховній роботі, корекційним впливам можливим є блокування виявів акцентуації характеру. Знаючи «слабкі місця» в характері дитини, потрібно не допустити, щоб стресогенні ситуації болісно вражали згадані місця її характеру.

5.4 Задатки і здібності особистості

Важливою характеристикою психіки особистості є її *здібності* – індивідуально-психологічні особливості людини, що проявляються в діяльності і є умовою її успішного виконання.

Здібності тісно пов'язані зі знаннями, уміннями і навичками людини, забезпечуючи їх швидке надбання, закріплення й ефективне застосування на практиці.

Природною основою формування здібностей є *задатки* – вроджені анатомо-фізіологічні особливості нервової системи, мозку, органів чуттів і руху.

Задатки є необхідною, але не достатньою умовою розвитку здібностей. Якщо, наприклад, людина розумово неповноцінна, то, не зважаючи на найсприятливіші умови, вона, на жаль, навряд чи досягне висот думки. З іншого боку, наявність задатків ще не означає, що вони розвинуться в здібності.

Нині встановлено, що генотип визначає тільки потенційні можливості людини, а середовище і виховання – наскільки ці можливості будуть реалізовані. Варто також врахувати, що і самі задатки багатозначні, й залежно від діяльності, якою буде займатись людина, можуть розвинути дещо різні здібності. Так, за доброго слуху і почуття ритму одна людина стане композитором, інша – диригентом, третя – виконавцем, а четверта – музичним критиком.

Виділяють такі *види здібностей*:

– *природні*, що формуються на базі вроджених задатків за наявності елементарного життєвого досвіду через механізми навчання типу умовно-рефлекторних зв'язків;

– *специфічні*, що формуються й забезпечують розвиток у соціальному середовищі, серед них виділяють загальні і спеціальні здібності.

Загальні здібності визначають успіхи людини у будь-яких видах діяльності. Про наявність загальних здібностей судять, насамперед, за рівнем розвитку розумових якостей – гнучкості, критичності, самостійності, широти мислення і под.

Сукупність усіх розумових здібностей, що забезпечують людині можливість вирішувати різноманітні задачі, звичайно називають *інтелектом*.

Специфічні розходження в обдарованості виявляються, насамперед, у спрямованості інтересів до тієї або іншої сфери людської діяльності, виявляючись у *спеціальних здібностях*, що допомагають досягти високих

результатів у певній області діяльності (математичній, технічній, художній, спортивній і т. д.). Ці здібності можуть доповнювати і збагачувати одна одну, але кожна з них має власну структуру, у якій розрізняють провідні і допоміжні властивості.

Можна розрізняти здібності і за рівнем їх розвитку. Високий рівень розвитку називають талантом, надвисокий – геніальністю.

5.5 Самооцінка особистості

Самооцінка особистості є одним з ключових факторів успішної самореалізації особистості в різних сферах буття людини та суспільства, зокрема в діловій сфері [31].

Самооцінка особистості – оцінка людиною своїх якостей, себе, рівня успішності власної діяльності, відображення оцінки своєї особи іншими людьми, – виходячи з системи цінностей людини. Самооцінка – суб’єктивне утворення в людській психіці, але воно є відображенням норм і оцінок, що існують в суспільстві та в міжособистісних відносинах.

Самооцінка пов’язана з однією із центральних потреб людини – потребою в самоствердженні, із прагненням людини знайти своє місце в житті, ствердити себе як члена суспільства в очах навколишніх і у своїх власних.

Під впливом оцінки навколишніх в особистості поступово складається власне ставлення до себе і самооцінка своєї особистості, а також окремих форм своєї активності: спілкування, поведінки, діяльності, переживань.

Самооцінка може бути *адекватною* і *неадекватною*. За адекватної самооцінки суб’єкт правильно співвідносить свої можливості і досягнення, досить критично ставиться до себе, прагне реально дивитися на свої невдачі та успіхи, намагається ставити перед собою досяжні цілі, які можна здійснити насправді. До оцінки досягнутого він підходить не тільки зі своїми мірками, але й намагається передбачити, як до цього поставляться інші люди: товариші по роботі і близькі. Іншими словами, адекватна самооцінка є підсумком постійного пошуку реального бачення себе, тобто без занадто великої переоцінки, але і без зайвої критичності щодо свого спілкування, поведінки, діяльності, переживань. Така самооцінка є найкращою для конкретних умов і ситуацій.

Але самооцінка може бути неадекватною – *завищеною* або *заниженою*.

На основі неадекватно завищеної самооцінки у людини виникає неправильне уявлення про себе, ідеалізований образ власної особистості і можливостей, своєї цінності для навколишніх, для загальної справи. В таких

випадках людина ігнорує невдачі заради збереження звичної високої оцінки самої себе, своїх вчинків і справ. Відбувається гостре емоційне «відштовхування» усього, що порушує уявлення про себе. Сприйняття реальної дійсності спотворюється, ставлення до неї стає неадекватним – чисто емоційним. Раціональне зерно оцінки випадає повністю. Тому справедливе зауваження починає сприйматися як «причіпка», а об'єктивна оцінка результатів роботи – як несправедливо занижена. Неуспіх оцінюється як наслідок чийогось підступу або несприятливо сформованих обставин, жодною мірою не залежних від дій самої особистості.

Людина із завищеною неадекватною самооцінкою не бажає визнавати, що все це – наслідок власних помилок, ліні, недостатності знань, здібностей або неправильної поведінки. Виникає важкий емоційний стан – ефект неадекватності, головною причиною якого є стійкість сформованого стереотипу завищеної оцінки своєї особистості. Якщо ж висока самооцінка пластична, змінюється відповідно до реального стану справ – збільшується за успіху і знижується за невдачі, то це може сприяти розвитку особистості, тому що вона змушена докладати максимум зусиль для досягнення поставлених цілей, розвивати власні здібності і волю.

Самооцінка може бути і заниженою, тобто нижче реальних можливостей особистості. Зазвичай це призводить до невпевненості в собі, боязкості і відсутності дерзань, неможливості реалізувати свої здібності. Такі люди не ставлять перед собою мету, яку важко досягти, обмежуються вирішенням повсякденних завдань, занадто критичні до себе. Низька самооцінка може призвести до виникнення комплексу меншовартості.

Занадто висока або занадто низька самооцінки порушує процес саморегуляції, спотворює самоконтроль. Особливо помітно це виявляється в спілкуванні, де особи з завищеною і заниженою самооцінкою стають джерелом конфліктів. За завищеної самооцінки конфлікти виникають через зневажливе ставлення, звертання до інших людей, занадто різкі і необґрунтовані висловлювання на їх адресу, нетерпимість до чужої думки, прояви зарозумілості і зазнайства. Низька критичність до себе заважає їм навіть помітити, як вони ображають інших зарозумілістю і незаперечністю суджень.

Самооцінка особистості – досить стала характеристика людини, що формується в дитинстві і залишається на певному рівні (завищена, нормальна, занижена) протягом всього життя. Але в ній є і динамічна частина, яка змінюється в процесі діяльності людини.

Від чого залежить самооцінка? Звичайно, на її формування певною

мірою впливають думки, оцінки інших людей, деякі (досить хаотичні) психологічні знання, одержані людиною. Але визначальними в формуванні самооцінки є, по-перше, реальні успіхи, досягнення в діяльності людини. По-друге, самооцінку визначає рівень вимог (домагань), що їх людина висуває до себе.

Рівень вимог – це система перспективних завдань, які людина ставить для власного досягнення

Якщо спробувати вивести формулу самооцінки, вона виглядатиме так:

$$\text{самооцінка} = \frac{\text{успіх}}{\text{рівень вимог}} .$$

Саме від рівня домагань, від того, на що людина вважає себе здатною, чого вона вважає можливим досягти, найбільшою мірою залежить самооцінка особистості.

Рівень домагань суттєво залежить від образу «Я», зокрема Я-ідеального (відповідно до образу себе в майбутньому людина ставить завдання досягнути цього образу) та самооцінки (зазвичай висока самооцінка формує високий рівень домагань).

Через недооцінювання або переоцінювання своїх можливостей в особистості починає проявлятися або комплекс неповноцінності, або комплекс переваги. За наявності комплексу неповноцінності особистість втрачає самоповагу і у неї починає проявлятися сором'язливість, невпевненість та інші негативні якості. За наявності комплексу переваги самоповага необґрунтовано перебільшена і особистість проявляє самовпевненість, зверхнє і зневажливе ставлення до оточуючих.

В цій формулі є зерно істини. Невдачі зазвичай наносять удари по самоповазі, тоді як від успіхів вона зростає. Оскільки успіх часто залежить не тільки від людини, а й від інших особистостей, від зовнішніх обставин загалом, то регулювати самоповагу можна через збільшення або зменшення рівня домагань.

Оскільки самооцінка складається під впливом оцінки навколишніх і, ставши стійкою, змінюється дуже важко, то змінити її можна, змінивши ставлення навколишніх (однолітків, співробітників, викладачів, рідних). Тому формування оптимальної самооцінки сильно залежить від справедливості оцінки всіх цих людей. Особливо важливо допомогти людині «підняти» неадекватно занижену самооцінку, допомогти їй повірити в себе, у власні можливості, у свою цінність.

Як формується рівень самооцінки? Певний рівень самооцінки формується в дитинстві. В цьому окрему роль відіграють особистісні характеристики, насамперед тип темпераменту людини. Другою складовою

формування самооцінки є ті відносини, що склалися в сім'ї, жорсткий чи, навпаки, м'який принцип виховання.

На формування самооцінки найістотніше впливають:

- у дошкільному віці – емоційна реакція вагомих дорослих (батьків, бабусь, дідусів): ступінь їх любові і прийняття, прояв уваги до дитини, спілкування з нею, переважне ставлення, оцінка її вчинків;
- у молодшому шкільному віці – успішність шкільного навчання і ставлення педагогів до дитини;
- у підлітковому віці – успішність спілкування з ровесниками, наявність дружніх і романтичних стосунків;
- у дорослому віці – співвідношення власних досягнень людини з її очікуваннями і порівняння з досягненнями інших значущих для неї людей.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Яка роль властивостей інтроверсії та екстраверсії в житті та діяльності людини?
2. Охарактеризуйте темперамент холерика, виходячи із властивостей протікання нервових процесів збудження та гальмування.
3. Охарактеризуйте темперамент сангвініка, виходячи із властивостей протікання нервових процесів збудження та гальмування.
4. Охарактеризуйте темперамент флегматика, виходячи із властивостей протікання нервових процесів збудження та гальмування.
5. Охарактеризуйте темперамент меланхоліка, виходячи із властивостей протікання нервових процесів збудження та гальмування.
6. Яку роль темперамент відіграє в діяльності менеджера?
7. Яку роль знання темпераменту відіграє в діяльності педагога?
8. Здійсніть порівняльну характеристику темпераменту і характеру.
9. Дайте означення явища та поняття «характер» та класифікуйте риси характеру.
10. Визначте та охарактеризуйте типи акцентуацій характеру особистості.
11. Дайте означення та охарактеризуйте явища та поняття «задатки» та «здібності».
12. Визначте та охарактеризуйте види здібностей.
13. Охарактеризуйте явище та поняття «самооцінка особистості».
14. Як формується самооцінка (завищена, адекватна, занижена).

Тема 6. Соціальна психологія. Основи конфліктології

6.1 Соціальна психологія. Вчення про соціальні групи

6.2 Соціально-психологічний клімат соціальної групи

6.3 Основи конфліктології

Основні поняття і ключові слова: соціальна психологія, соціальна група, види груп, рівні розвитку груп, колектив, соціально-психологічний клімат, соціометрія, взаєморозуміння, механізми взаєморозуміння, конфлікт, конфліктологія, теорії конфлікту, види конфліктів, причини конфліктів, суперечність, конфліктна ситуація, інцидент, способи управління конфліктами, методики вирішення конфліктів, асертивність.

6.1 Соціальна психологія. Вчення про соціальні групи

Людина живе, розвивається і діє у групі. Під її впливом відбувається становлення особистості – складається її спрямованість, формуються суспільна активність, воля, створюються умови для саморегуляції та розвитку здібностей [31].

Саме тому таким важливим є знання людиною основ соціальної психології.

Соціальна психологія – галузь психології, що вивчає психічні прояви людини, які зумовлені її входженням в певну соціальну групу, та психологічні характеристики самих соціальних груп.

Соціальна група – певна спільність людей, які поєднані на основі відповідних загальних ознак, що стосуються спільної діяльності, на підставі якої виникають певні психологічні утворення (соціальне почуття, інтереси та ін.).

Проблеми функціонування соціальних груп досліджуються і вивчаються соціальною психологією та педагогікою. Педагогіка використовує ці дослідження з метою навчання та виховання.

Класифікація груп

Групи класифікуються за певними ознаками.

• За принципом формування

Умовні (номінальні) групи – об'єднання людей за певною умовною ознакою (стать, вік, професія, освіта, етнічна, політична чи релігійна належність), в яких реальні особистості, що їх віднесли до умовної групи, не мають між собою реальних відносин та зв'язків і навіть можуть не знати один одного.

Реальні групи – реально існуюче в певному просторі і часі об'єднання

людей, яке характеризується тим, що її члени поєднані між собою реальними відносинами та зв'язками.

- **За величиною**

Малі групи – від 2 до 30 – 45 осіб у групі.

Великі – більше 30 – 45 осіб у групі.

- **Залежно від умов формування**

Природні групи – створюються самі по собі, виходячи з потреб суспільства або людей, які входять в ці групи.

Лабораторні групи – створюються експериментатором з метою проведення певного наукового дослідження.

- **Залежно від форми організації**

Формальні групи – об'єднання людей на підставі загальної діяльності, в рамках офіційно визнаних організацій. Цілі, структура та діяльність формальних груп мають нормативно визначений характер.

Неформальні групи – створюються та існують поза рамками офіційно визнаних організацій. Цілі, структура та діяльність неформальних груп визначаються на основі особистих інтересів її учасників.

Серед різних видів груп окремо виділяють референтну (еталонну) групу. **Референтна (еталонна) група** – це реально існуюча або уявна група, погляди, норми та цінності якої є взірцем для особистості. Під її впливом вона формує свої життєві ідеали, вивіряє власні дії та вчинки.

Рівні розвитку груп

Групи поділяються залежно від рівня розвитку.

- **Дифузні** – неорганізовані або випадково організовані групи (глядачі, екскурсія, натовп тощо).

- **Асоціація** – група, в якій відсутня об'єднуюча їх спільна діяльність, організація та управління і в якій взаємовідносини опосередковуються особисто значимими цілями спілкування (асоціація колекціонерів марок, приятелі тощо).

- **Кооперація** – група з реально діючою організаційною структурою, міжособистісні стосунки в якій носять діловий, формальний характер, підпорядкований досягненню необхідних результатів у певному виді діяльності.

- **Колектив** – соціальна група вищого рівня розвитку, з певною організаційною структурою, що поєднана цілями спільної суспільно-корисної діяльності і має складну динаміку формальних та

неформальних стосунків. Діяльність членів колективу визначається особистісно значимими і соціально визнаними цінностями.

- **Корпорація** – група, об'єднана на основі внутрішніх, корпоративних, егоїстичних інтересів і намагається їх реалізувати «за будь-яку ціну», зокрема і за рахунок інших груп. Діяльність корпорації може носити асоціальний, а інколи антисоціальний зміст (група бізнесменів, банкірів, мафія).

6.2 Соціально-психологічний клімат соціальної групи

Сутність кожної людини розкривається тільки в зв'язках з іншими людьми і реалізовується у формах колективної взаємодії, у процесах спілкування. Через взаємини людина усвідомлює свою суспільну цінність. Таким чином, самооцінка виступає як груповий ефект, як одна з форм прояву соціально-психологічного клімату. Оцінка свого положення в системі суспільних відносин і особистих зв'язків породжує почуття більшої або меншої задоволеності собою й іншими. Переживання взаємин відбивається на настроях, викликає поліпшення або погіршення психологічного самопочуття людини. За допомогою наслідування, зараження, навіювання, переконання різні настрої в колективі поширюються на всіх людей і, вдруге відбиваючись в їх свідомості, створюють психологічний фон колективного життя. Психологічне самопочуття і настрої людей в колективі свідчать про особливості соціально-психологічного клімату в колективі. Самооцінка, самопочуття і настрої – це соціально-психологічні явища, цілісна реакція на вплив мікросередовища і всього комплексу умов діяльності людини в колективі. Вони виступають як суб'єктивні форми прояву соціально-психологічного клімату [31].

Якісні і кількісні показники основних рис колективу поєднуються поняттям «соціально-психологічний клімат колективу». Поняття «соціально-психологічний клімат колективу» відображає характер взаємин між людьми, переважний тон суспільного настрою в колективі, пов'язаний із задоволенням умовами життєдіяльності, стилем і рівнем управління й іншими факторами.

Соціально-психологічний клімат колективу пов'язаний з певним емоційним забарвленням психологічних зв'язків людей, що виникають на основі їхньої близькості, симпатій, збігу характерів, інтересів і схильностей.

Відзначають двоїсту природу соціально-психологічного клімату колективу. З одного боку, він являє собою деяке суб'єктивне відображення в груповій свідомості всієї сукупності елементів соціального оточення, всього навколишнього середовища. З іншого боку – виникнувши як результат безпосереднього й опосередкованого впливу на групову свідомість об'єктивних і суб'єктивних факторів, соціально-психологічний клімат набуває відносної самостійності, стає об'єктивною характеристикою колективу і починає впливати на колективну діяльність і окремі особистості.

Соціально-психологічний клімат – це не статичне, а досить динамічне утворення. На різних етапах розвитку трудового колективу спостерігається динаміка модальності емоційності відносин. На першому етапі становлення колективу емоційний фактор відіграє головну роль (йде інтенсивний процес психологічної орієнтації, встановлення зв'язків і позитивних взаємин). На етапі ж утворення колективу все більшого значення набувають когнітивні (пізнавальні) процеси, і кожна особистість виступає не тільки як об'єкт емоційного спілкування, але і як носій певних особистісних якостей, соціальних норм і установок. Саме на цьому етапі відбувається формування спільних поглядів, ціннісних орієнтирів, норм і символів. Іншою стороною, що характеризує динаміку соціально-психологічного клімату колективу, є так звані «кліматичні збурення». До «кліматичних збурень» відносять природні коливання емоційного стану в колективі, періодично виникаючі підйоми і спади настрою у більшості його членів, що можуть відбуватися як протягом одного дня, так і протягом більш тривалого періоду. Вони пов'язані зі зміною умов взаємодії всередині групи або зміною навколишнього середовища. Термін «кліматичні збурення» несе в собі як негативне, так і позитивне забарвлення, оскільки ці збурення можуть заважати, а можуть і сприяти життєдіяльності колективу [31].

Будь-яка людина вже в силу своєї присутності в соціальній групі, а тим паче беручи участь у спільній праці, впливає на багато сфер життя колективу, зокрема на соціально-психологічний клімат. Люди позитивно або негативно впливають на самопочуття оточуючих залежно від їх соціально-психологічних й індивідуально-психологічних властивостей. До соціально-психологічних властивостей особистості, що позитивно впливають на формування соціально-психологічного клімату, відносять принциповість, відповідальність, дисциплінованість, активність у

міжособистісних і міжгрупових відносинах, товариськість, культуру поведінки, тактовність. Негативно впливають на клімат люди непослідовні, егоїстичні, безтактні і т. д. На самопочуття людей і через нього на загальний клімат колективу впливають і особливості психічних процесів (інтелектуальних, емоційних, вольових), а також темпераменту і характеру членів колективу. Крім того, важливу роль відіграє підготовка людини до праці, тобто його знання, уміння і навички. Висока професійна компетентність людини викликає повагу, вона може бути прикладом для інших і тим самим сприяти зростанню майстерності працюючих з нею людей.

Соціометрія – методика дослідження системи неформальних стосунків в певній групі в певний момент її існування. В основі лежить вимірювання відносин симпатій – антипатій, прийняття – неприйняття людьми одне одного, прихильностей, уподобань один відносно одного. Автором цієї методики є Я. Морено.

Соціометрія використовується як метод дослідження, який дає можливість виміряти соціально-психологічний клімат, визначити соціометричний статус члена групи, наявність угруповань всередині групи, міру згуртованості або роз'єднання, дані про напружені чи конфліктні мікрогрупи (діади, тріади тощо), визначити авторитет членів групи, виявити неформальних лідерів і «аутсайдерів».

Соціометричні методики дозволяють визначити місце людини в неформальних зв'язках, зрозуміти її проблеми.

6.3 Основи конфліктології

6.3.1 Предмет конфліктології як науки. Проблема конфліктів є однією з ключових у відносинах людей, зокрема в ділових відносинах. Тому уміння попереджувати та вирішувати конфлікти є важливим аспектом ефективності ділових відносин та успішності самореалізації людини загалом.

Конфлікти як явище суспільного життя виникають у процесі комунікації людей і характерні для всіх рівнів та сфер їхньої діяльності. Протягом свого життя людина пізнає світ, розвивається, творить завдяки тому, що завжди стоїть перед дилемою проблемних ситуацій. Людське життя суперечливе, у ньому кожний індивід самовизначається й самостверджується в процесі конфліктологічної взаємодії протягом життя.

Виникнення конфліктів є об'єктивним і неминучим явищем. Адже

життя – це постійний діалектичний процес виникнення проблем та творчого їх вирішення. Конфлікт – це сигнал про те, що відбулося щось негативне в процесі взаємодії між її суб'єктами. Тому конфлікти є однією з умов розвитку особистості, соціальних систем, відносин і стосунків. Вони також породжують відповідальність і небайдужість, стимулюють оновлення, є джерелом змін у соціальних та особистісних відносинах [30].

Уникнути конфліктів та їх наслідків неможливо, тому й постає необхідність дослідження об'єктивної реальності людського буття у розвитку, виникає потреба ознайомлення з суттю, динамікою, досвідом вирішення, прогнозування та запобігання конфліктів. З метою дослідження та пошуку шляхів та механізмів вирішення цих проблем і сформувався новий науковий напрям – *конфліктологія*.

Конфліктологія – (від. лат. conflict – зіткнення, грецьк. logos – вчення, наука) – наука про зіткнення, проблемне функціонування особи, людського суспільства, природи, про взаємодію людини і природи; система знань про закономірності та механізми виникнення і розвитку конфліктів, а також про принципи та технології управління ними.

Предметом конфліктології є вивчення конфлікту як соціального явища, як різновиду соціальної поведінки та взаємодії; вивчення природи, причин, механізму конфліктів у людському суспільстві та розробка шляхів їх запобігання та вирішення.

Конфліктологія є міждисциплінарною дисципліною, що функціонує на межі філософії, психології, соціології, права, політології, економіки та ін. Але перевага під час вивчення конфліктології надається психології та соціології. Саме в їх межах традиційно вивчається конфлікт.

Розглянемо базові теорії конфліктів докладніше.

6.3.2 Теорії конфлікту. Теоретична конфліктологія, з часу свого виникнення (кінець XIX ст. – початок XX ст.), розвивається в рамках двох підходів: соціологічного та психологічного.

Соціологічні теорії конфлікту. Формування теоретичної конфліктології спочатку відбувалося в рамках соціологічного підходу, в якому, в кінці 50-х років XX ст., склалися два напрями: *діалектична теорія конфлікту* та *конфліктний функціоналізм* [9].

Діалектична теорія конфлікту своїм виникненням зобов'язана *К. Марксу* (1818 – 1883). К. Маркс розкрив соціально-структурні причини конфліктів та умови їх подолання, акцентував увагу на антагоністичному

характері конфліктів. На цій основі він розробив модель соціального революційного конфлікту і соціального перетворення.

Якщо спроектувати теорію конфлікту на рівень організації чи трудової групи, то однією з причин організаційного конфлікту є дефіцит ресурсів і зокрема влади, а також нерівномірний і несправедливий розподіл цих ресурсів.

Діалектична теорія конфлікту знайшла своє продовження в працях *Ральфа Дарендорфа* (нар. 1929 р.).

За певної подібності загальних моделей виникнення та розвитку конфліктів у Маркса і Дарендорфа, їх підходи до джерел конфлікту істотно відрізняються. У Маркса цим джерелом є нерівномірність розподілу власності і відповідної частини влади – економічні причини. У Дарендорфа джерелом є рольові відносини і нерівномірний розподіл влади, обумовлений рольовими позиціями та не завжди пов'язаний з приватною власністю.

Засновником *конфліктного функціоналізму* був *Г. Зіммель* (1858 – 1918). Він описав інтеграційні наслідки конфлікту та соціально-психологічні фактори гостроти конфлікту.

Зіммель аналізує конфлікт як *форму соціальної взаємодії*. Серед таких його форм як авторитет, договір, підпорядкування, співробітництво та ін., особливе місце займає конфлікт як винятково важлива форма життя.

Конфлікт, на думку вченого, не обов'язково призводить до руйнування системи чи до соціальних змін. Він відзначає позитивні наслідки конфліктів: збереження і зміцнення соціальної системи як цілісного об'єднання і уніфікація соціального організму.

Чинником, який може посилити гостроту конфлікту, є прояв людьми «інстинктів ворожості». Пом'якшити конфлікт можливо завдяки гармонії відносин між людьми та інстинкту любові.

Грунтовну розробку конфліктного функціоналізму здійснено *Льюїсом Козером* (1913 – 2003) в книзі «Функції соціального конфлікту» (1956). Він розробляє теорію конфліктів через визначення та аналіз функцій конфліктів.

Козер доводить, що не існує соціальних груп без конфліктних відносин. Конфлікти мають негативне та позитивне значення для функціонування соціальних систем та їх змін. Чим більше незалежних один від одного конфліктів, тим краще для суспільства.

Вчений акцентував увагу на позитивних функціях конфлікту, підкреслював те, що конфлікт *виконує інтеграційні і адаптивні функції*,

сприяє збереженню стійкості і життєздатності організації.

Гострота конфлікту визначається Козером такими факторами як емоції учасників конфлікту, реалістичність їх поглядів, зв'язок конфлікту з основоположними цінностями і проблемами.

Психологічні теорії конфлікту. Психологічний підхід в розвитку конфліктології розвивається в рамках *психоаналітичної, ситуаційної та когнітивістської теорій* [9].

Психоаналітична теорія розглядає конфлікт як явище, природа якого визначається через інтрапсихічні процеси та фактори.

Теорію психоаналізу австрійського психолога *Зігмунда Фрейда* (1856 – 1939) можна вважати першою теорією конфліктології. Згідно з нею, поява і розвиток внутрішньоособистісних конфліктів визначається зіткненням всередині особистості між *несвідомими психічними силами (Воно)*: уроджені інстинкти, потяги – основою яких є лібідо (сексуальний потяг) і агресія та *свідомістю (Я)*, яка формується під впливом суспільних факторів: культура, традиції, мораль, релігія та ін. Заборони суспільного середовища, які концентруються у свідомості, придушують, витісняють енергію несвідомих потягів, які «прориваються» у вигляді невротичних синдромів.

Швейцарський психолог *Карл Густав Юнг* (1875 – 1961) – учень, помічник, послідовник З. Фрейда, розробив концепцію колективного несвідомого та запропонував типологію характерів особистості, які і пояснюють поведінку особистості в конфлікті.

Американський психотерапевт *Ерік Берн* (1902 – 1970) на основі синтезу психоаналізу й інтеракціонізму (Г. Міда) розробив теорію трансакційного аналізу. У випадку допоміжних (паралельних, непересічних) трансакцій спостерігаються безконфліктні відносини між людьми, а у випадку перехресних (пересічних) трансакцій спілкування порушується та виникає конфлікт.

Конфлікт як явище, виникнення й особливості якого визначаються переважно ситуацією, розглядає **ситуаційна теорія**.

Найяскравішим прикладом ситуаційного підходу є **біхевіористська теорія** тлумачення конфлікту. Біхевіористи, досліджуючи конфлікти, обмежуються явищами, що спостерігаються зовні, зокрема – поведінкою. Джерела виникнення конфлікту відшукуються через аналізування факторів ситуації. Тому формула біхевіоризму «стимул – реакція» щодо конфлікту конкретизується у формулі «ситуація – конфліктна поведінка».

Експериментальні дослідження конфліктів, як реакції на особливості

зовнішньої ситуації, проводили М. Дойч та М. Шериф. Потрібно зазначити, що це були перші експериментальні розвідки у психології конфлікту.

Мортон Дойч (народився 1920) концентрував свою увагу на інтерперсональних конфліктах. Серйозний вплив на корекцію біхевіористичних поглядів вченого мали роботи К. Левіна, який найважливішою характеристикою соціальної групи вважав систему взаємозалежностей та взаємодій між її членами.

Результатом експериментів, проведених вченим, стала *теорія кооперації та конкуренції*. М. Дойч формулює «закон соціальних відносин», згідно з яким кооперація викликає та викликається усвідомленою подібністю в уявленнях, готовністю допомагати, відкритістю в комунікації, довірчими і дружніми настановами, здатністю відволікатись від протилежних інтересів, зосереджуватись на спільних. Конкуренція обумовлює і обумовлюється використанням у відносинах тактики примушення, погроз, хитрощів; підкресленням різноспрямованості інтересів, цінностей; установками на підозри та ворожість.

Іншим представником ситуаційного підходу є *Музафер Шериф* (1906 – 1988), який сконцентрував увагу на вивченні міжгрупових конфліктів. На основі експериментів вчений робить висновок, що міжгруповий конфлікт створюється в реальних умовах людської взаємодії і породжується об'єктивною конкурентною ситуацією.

Когнітивістська теорія розглядає конфлікт як явище, для розуміння якого недостатньо знання особистісних властивостей чи об'єктивного опису ситуації, а *необхідна суб'єктивна інтерпретація того, що відбувається* – розуміння та врахування когнітивної складової.

Когнітивісти «звернули увагу на те, що безпосередньо спостережувані взаємодії суб'єктів у соціальній ситуації можуть бути зрозумілі і інтерпретовані з погляду їх суб'єктивного відображення, тобто з погляду їх сприйняття, усвідомлення, рефлексії, оцінювання тощо «взаємодіючим суб'єктом» [30].

Когнітивістська теорія конфліктів базується на поглядах *Курта Левіна* (1890 – 1947). Його робота «Вирішення соціальних конфліктів» (1948) вважається першим дослідженням у психології конфліктів, та конфліктології загалом. На відміну від біхевіористів, К. Левін вважає, що опис ситуації має бути більше суб'єктивним, ніж об'єктивним. Таким чином було подолано несумісність внутрішнього та зовнішнього в інтерпретації джерел соціальної поведінки. Так, психоаналіз розглядає внутрішні фактори

як головні в регуляції поведінки, а біхевіоризм віддавав пріоритет ситуативним, зовнішнім. К. Левін об'єднав ці фактори. Саме завдяки роботам К. Левіна та іншим представникам когнітивного підходу, загальноприйнятим у сучасній психології є положення про те, що «поведінку визначає не ситуація, яку можна описати «об'єктивно» або погоджену думку, яку висловлює декілька спостерігачів, а ситуація, як вона розкривається суб'єкту в його переживанні, як вона існує для нього» [9].

Подальший розвиток когнітивних ідей К. Левіна знаходить своє продовження в *теорії балансу* Ф. Хайдера та Т. Ньюкомба.

В своїй праці «Психологія міжособистісних відносин» (1958) *Фріц Хайдер* (1896 – 1988) аналізує проблему взаємовідносин. Вони, на його думку, породжуються співвідношенням між попередньо сформованим уявленням про партнера по спілкуванню (симпатіями-антипатіями) та актуальним сприйняттям і оцінкою його поведінки. Суб'єкт прагне до несуперечності (збалансованості) між цими компонентами свого образу ситуації (тобто когнітивної структури) [9].

В роботах *Теодора Ньюкомба* вихідним положенням стала теза: люди прагнуть, щоб ті, з ким вони мають справу, поділяли їхні погляди, особливо якщо мова йде про важливі речі, а їхні партнери здаються їм привабливими. Модель міжособистісних відносин Т. Ньюкомба виходить з того, що особистості А і В регулюють свої взаємовідносини не просто внаслідок ставлення кожного з них до об'єкта, а залежно від свого *сприймання* ставлення партнера до об'єкта.

Міжгруповий конфлікт як результат суб'єктивної інтерпретації ситуації – як «специфічний зміст знання» чи як «когнітивна схема» розглядається *У. Кларом*.

Конфлікт – це не просто властивість ситуації, це, більшою мірою, висновки, що робляться на її основі. Сформована когнітивна схема, за якою робляться ці висновки, починає, значною мірою, керувати кодуванням, організацією та пошуком інформації. Якщо ситуація гіпотетично визначається як конфліктна, для її характеристики будуть підбиратися ознаки, що підтримують цю схему [9].

Сьогодні в психології остаточно утвердився підхід, що передбачає врахування суб'єктивного ставлення людини до різних подій та явищ, сторін навколишнього. Стосовно конфліктів це означає, що сприйняття та інтерпретація зовнішньої ситуації чи власних почуттів і переживань як конфлікту загально визнано розглядаються як обов'язкова умова наявності

конфлікту, а сама по собі зовнішня ситуація, які б об'єктивні суперечності вона не містила, не може автоматично вести до розвитку конфлікту. Когнітивна складова є обов'язковою умовою виникнення конфлікту.

Кожен з психологічних підходів зробив свій внесок у розуміння конфліктів. Психоаналітична традиція збагатила психологію унікальними описами та клінічним досвідом спостереження й інтерпретації взаємозв'язків між внутрішнім світом особистості та її існуванням в умовах інтерперсональних відносин. Інтерес психоаналітиків до індивідуальних особливостей та їхніх поєднань стимулював до опису особистісних типів, стилів, до підняття проблеми конфліктних особистостей.

У межах ситуаційних підходів виконано величезну кількість експериментальних досліджень різних аспектів поведінки учасників конфліктів залежно від змінюваних параметрів ситуації.

Когнітивістські підходи відкрили можливість глибшого розуміння конфлікту, включеного у ширший, ніж обмежений параметрами ситуації безпосередньої взаємодії, соціально-психологічний контекст [30].

6.3.3 Взаєморозуміння

Важливим аспектом успішності менеджменту, бізнесу є взаєморозуміння. Саме від взаєморозуміння між співробітниками організації залежить, яким буде морально-психологічний клімат в організації, а від взаєморозуміння між діловими партнерами – які будуть між ними стосунки. Зупинимось на аналізі психологічних аспектів поняття та феномена взаєморозуміння [31].

Взаєморозуміння – це таке розшифрування партнерами повідомлень і дій один одного, яке відповідає їх значенню з погляду їхніх авторів.

Виділяють рівні взаєморозуміння [50]:

- згода;
- осмислення;
- співпереживання.

Згода – достатньо взаємопогоджені ситуації та правила поведінки кожного учасника спілкування. Це зовнішній формальний рівень взаєморозуміння. Уміння зрозуміти ситуацію і підпорядкувати свої емоції та поведінку відповідно до ситуації та поведінки інших – необхідна умова спільної діяльності.

Розуміння як осмислення – це такий стан свідомості, коли у суб'єкта виникає впевненість в адекватності своїх уявлень і дібраних засобів впливу.

Взаєморозуміння як співпереживання передбачає здатність урахувати стан співбесідника. К. Станіславський писав, що зрозуміти – означає відчувати.

Взаєморозуміння – це сфера людських взаємин, де тісно переплітаються пізнавальні процеси та емоції, соціально-психологічні правила та етичні норми. Це не тільки розуміння інформації, її передавання, приймання, а й розуміння іншого як особистості з її потребами, інтересами, установками, переживаннями, досягненнями і недоліками, з її бажанням виглядати гідно та привабливо в очах інших, бути значущою фігурою для них і т. ін.

Бар'єри на шляху до взаєморозуміння. Розуміння інформації іншими залежить від бажання співрозмовника зрозуміти інформацію, що передається, від повноти інформації, логіки викладення, вміння стимулювати іншого до роздумів. Якщо цього немає, на *шляху до взаєморозуміння виникають бар'єри* [50].

- Вони можуть виникати залежно від *характеру комунікації та індивідуальних особливостей людей*, які спілкуються, особливостей соціальних груп, до яких належать співбесідники та їх соціокультурних відмінностей.

- Людині необхідно прагнути давати *чітку і повну інформацію*, тому що те, що говорить один, може не зовсім зрозуміти інший, адже слова (символи) мають неоднакове значення для різних людей. Бажано з'ясувати «що є що».

- *Відсутність зворотного зв'язку*. Одна людина дає інформацію, а інша соромиться з'ясувати те, що їй незрозуміло, а той, хто давав інформацію, не спромігся з'ясувати, чи адекватно сприйняли його інформацію. Наслідком цього є те, що людина зовсім не так зрозуміла інформацію, яку їй надавали.

- *Психологічне несприйняття* людини, що призводить до небажання зрозуміти іншу людину.

- *Хвилювання*, що призводить до нечіткості, теж може стати перешкодою в спілкуванні, неправильності у передачі інформації чи несприйнятті її.

- *Інтелектуальні бар'єри* виникають внаслідок особливостей у сприйманні, мисленні, пам'яті через різні інтелектуальні рівні розвитку людини.

- *Люди реагують на те, що вони сприйняли, а не на те, що*

відбувається. Це залежить від досвіду, інтересів, емоційного стану, психологічних та моральних настанов особистості. (Наприклад, скептичне ставлення до політиків).

- *Осмислення інформації має бути двостороннім*, тому потрібно, щоб інтелектуальні рівні не розходились значно.

Бар'єри спілкування можуть виникати також тому, що співбесідники відносяться до різних соціальних груп: за віком, статтю, професією, національністю і т. ін.

Виникнення бар'єрів у взаєморозумінні і можливості їх подолання залежать від рівня культури, знання особливостей психології особистості.

Механізми взаєморозуміння. Важливим під час спілкування має бути вміння обходити бар'єри, вміння вносити корективи у подальше спілкування. Важливо вміти прогнозувати, передбачати виникнення можливих бар'єрів, будувати тактику їх запобігання.

Прагнення до взаєморозуміння не тільки психологічна, а й етична проблема. Використання механізмів взаєморозуміння, їх пошук, добір і зміна – це прояв моралі в реальності, свідчення моральності людини.

Механізми взаєморозуміння показано на рис. 6.1:



Рисунок 6.1 – Механізми взаєморозуміння

Рефлексія – у соціальній психології це механізм усвідомлення індивідом чи групою того, як їх насправді сприймають і оцінюють інші індивіди чи групи.

Ідентифікація – уподібнення себе іншому.

Емпатія – вміння проникнути в переживання іншої людини, вміння співпереживати, співчувати.

6.3.4 Суть та характерні риси конфлікту

Означення конфлікту. Проблема означення конфлікту досі залишається невирішеною. Поняття «конфлікт» трактується неоднозначно, існує багато його означень. На основі узагальнення означень конфлікту дамо таке означення поняття.

Конфлікт (з лат. *conflictus* – зіткнення) – стан, процес суперечностей, які переросли у зіткнення, протиборства різноспрямованих, несумісних одна з одною тенденцій суб'єктів взаємодії у свідомості окремого індивіда, у міжособистісних взаємодіях, у системі «індивід–група», взаємодіях груп і який пов'язаний з гострими негативними емоційними переживаннями (напруга, тривога, невпевненість, переживання, стрес). Цими тенденціями можуть бути розбіжності у мотивах, поглядах, незгоди і сподівання різних думок, потреб, бажань, стилів життя та поведінки, надій, інтересів, особистісних особливостей.

Предмет конфлікту – об'єктивно наявна чи уявна проблема, яка, ставши суперечністю, слугує причиною зіткнення та протиборства між сторонами.

Конструктивна та деструктивна суті конфліктів. Як ми вже зазначали, виникнення конфліктів є об'єктивним і неминучим явищем. Тому проблема, здебільшого, полягає не в наявності самого факту конфлікту, а в тому, який він носить характер – деструктивний чи конструктивний і яким чином він розв'язується.

Деструктивний конфлікт виникає, коли одна із сторін наполегливо і жорстко наполягає на своїй позиції і не бажає враховувати інтереси іншої сторони та коли один із опонентів вдається до етично засуджених методів боротьби, прагне психологічно подавити партнера, дискредитує і принижуючи його. Деструктивний конфлікт переводить причини, що призвели до конфлікту, на «особистості». Така настанова не веде до вирішення конфлікту, а навпаки, його загострює (зростає упередженість проти партнера, напруга у взаємовідносинах, посилюються неприємні почуття та переживання, виникають стреси та ін.).

Конструктивний конфлікт базується не на «особистостях», а на виявленні об'єктивних причин незгоди (різні погляди на проблему, способи вирішення проблеми тощо). Такий підхід переводить процес проходження конфлікту від конфронтації до співробітництва. В основі співробітництва, з одного боку, лежить повага до себе, почуття власної гідності, чесність, намагання знайти справжню причину конфлікту, а з іншого – повага до інших, дружелюбність, визнання права інших на власні

погляди, позицію. Така поведінка в конфлікті приводить до більш глибокого розуміння проблеми, взаємодовіри, готовності зрозуміти один одного і, надалі, вирішення (улагодження) конфлікту [48].

Види конфліктів. Для правильного розуміння й аналізу конфліктів важливе значення має визначення на основі відповідних ознак класифікації, видів конфліктів.

На основі *сфери прояву* конфліктів виділяють політичні, соціальні, економічні, організаційні конфлікти:

- політичні – зіткнення з приводу розподілу владних повноважень, форми боротьби за владу;
- соціальні – суперечності в системі відносин людей (груп), що характеризуються посиленням протилежних інтересів, тенденцій соціальних спільнот та індивідів;
- економічні – в їх основі суперечності між економічними інтересами окремих особистостей, груп;
- організаційні – відкрита форма існування суперечливих інтересів в організації, що виникають у процесі взаємодії людей під час вирішення питань організаційного (виробничого) та особистісного характеру.

Ступінь виразності конфлікту припускає виділення прихованих і відкритих конфліктів:

- приховані – приховані від очей спостерігача, розпізнаються не одразу та характеризуються відсутністю зовнішніх агресивних дій між суб'єктами конфлікту та використанням непрямих способів впливу;
- відкриті – лежать на поверхні, помітні з першого погляду та характеризуються явно вираженим зіткненням опонентів (сварки, суперечки, зіткнення).

З погляду *суб'єктів конфлікту* виділяють внутрішньоособистісні (інтраперсональні), міжособистісні (інтерперсональні), особистісно-групові та міжгрупові конфлікти:

- внутрішньоособистісні – сторонами конфлікту виступають дві або більше складових однієї і тієї самої особистості;
- міжособистісні – конфронтація з приводу потреб, мотивів, цілей, цінностей між окремими особистостями;
- особистісно-групові – невідповідність норм поведінки, цінностей, цілей окремої особистості та групи;
- міжгрупові – зіткнення норм поведінки, цінностей, цілей різних груп.

Залежно від порушених *потреб* виділяють когнітивні конфлікти та конфлікти інтересів:

- когнітивні конфлікти – зіткнення поглядів, уявлень, знань;
- конфлікти інтересів – протиборство, основане на зіткненні інтересів різних опонентів.

Для аналізу *форми взаємодії* конфліктуючих сторін визначають *прямі* та *непрямі* конфлікти:

- прямі – проходять між сторонами конфлікту безпосередньо;
- непрямі – носять опосередкований характер.

Важливою сферою ділових відносин є організація. За сферою перебігу в організації виділяють *міжособистісні (особистісно-емоційні)* та *ділові* конфлікти.

6.3.5 Умови виникнення конфлікту. Умовами виникнення конфлікту є усвідомлення індивідом (групою) нестачі якогось важливого життєвого ресурсу (влада, матеріальні, духовні ресурси та ін.) або усвідомлення ситуації, що склалася, як перешкоди для досягнення поставленої мети [14]. В основі «усвідомлення» лежать цінності, які визначають інтереси, потреби та конкретні очікування.

Розходження людей (соціальних груп) у цінностях, поглядах, розбіжність сприйняття й оцінок тих чи інших подій дуже часто призводять до *суперечностей* інтересів, потреб, очікувань (до спірної ситуації).

Суперечність – об'єктивний, не завжди усвідомлюваний і зовні помітний стан системи, за якого виявляються неузгодженими інтереси, цілі, цінності її елементів.

Більшість дослідників погоджується, що *основою конфлікту є суперечність*.

Але суперечність призводить до конфлікту лише за певних психологічних умов, а саме: суперечність має усвідомлюватись і сприйматись людиною як значуща. Це стає основою формування протилежно спрямованих мотивів і суджень, які, й собі, призводять до стану протиборства між суб'єктами соціальної взаємодії.

Конфлікт – зовнішня форма прояву суперечностей, протиборча поведінка з приводу суперечності. Конфлікт виникає тільки там, де суб'єкти не тільки усвідомлюють суперечності, а й, переслідуючи свої цілі, активно *протидіють один одному*. Тому об'єктивно наявна розбіжність

цілей та інтересів, усвідомлення такої розбіжності окремими індивідами, самі по собі не створюють реальних умов для розгортання конфлікту.

Передумовою виникнення конфлікту є створення в соціальній системі *потенціалу напруженості*, який об'єктивується в реальну напруженість, матеріалізуючись в соціальні очікування, позиції, конкретні дії суб'єктів. Це призводить до формування *суб'єкта конфліктної ситуації*, який може ініціювати конфліктну ситуацію (рис. 6.2).



Рисунок 6.2 – Процес виникнення конфліктної ситуації

Конфліктна ситуація – ситуація, що фіксує виникнення реальної суперечності в цінностях, інтересах, потребах і соціальних очікуваннях сторін, або ситуація, що становить перешкоду для досягнення поставленої мети хоча б одного з учасників взаємодії [9].

Для переростання конфліктної ситуації в конфлікт необхідним є зовнішній вплив, поштовх чи інцидент (привід). Конфлікт стає психологічною реальністю для учасників з моменту виникнення *інциденту* (рис.6.3).



Рисунок 6.3 – Процес переростання конфліктної ситуації в конфлікт

Інцидент – ситуація взаємодії, що дозволяє його учасникам усвідомити наявність об'єктивної суперечності в їх інтересах і цілях.

Інцидент також характеризує активізацію дій однієї зі сторін, спрямовану на досягнення її цілей, що зачіпає інтереси іншої.

Виникнення конфлікту є єдністю об'єктивних та суб'єктивних умов. Конфліктна ситуація є об'єктивною умовою (причиною) виникнення конфлікту, а конфліктогени – суб'єктивною.

Конфліктогени – слова, дії (чи бездіяльність), спрямовані на те, щоб образити, принизити опонента, вивести його з себе.

Конфлікти можуть бути викликані лише самими конфліктогенами. Вони не мають під собою об'єктивного підґрунтя, але їх виникнення призводить до ворожості та розбрату між людьми. Їх психологічною основою є низький рівень моральності та культури, невміння володіти собою. Зокрема це невдалі висловлення, обмежений лексичний запас, брак тактовності, делікатності, проникливості, недостатнє володіння механізмами взаєморозуміння. Психологи поділяють конфліктогени на три групи: прагнення до зверхності, прояви агресивності, прояви егоїзму.

6.3.6 Міжособистісні конфлікти

Означення та причини міжособистісних конфліктів.

Міжособистісні конфлікти належать до найпоширеніших психологічних конфліктів. Вони охоплюють практично всі сфери людських відносин: сім'я; організація (колектив); суспільство (установи соціальної сфери (торгівля, сфера послуг та ін.), державні установи, суспільний транспорт, вулиця та ін.).

Особливість і значимість міжособистісних конфліктів в організації полягає в тому, що вони, з одного боку, можуть проходити незалежно від ділової сфери життя організації, а з іншого, вони є складовою ділових конфліктів. Ділові конфлікти в кінцевому результаті проявляються як міжособистісні, набувають етичної та психологічної форми.

Тому знання особливостей міжособистісних конфліктів є важливою складовою у діловій (професійній, виробничій) діяльності будь-якої людини.

Щоб керувати конфліктом та уміти його вирішити необхідно розуміти *причини виникнення міжособистісних конфліктів*. До причин виникнення конфліктів спеціалісти відносять:

- різницю в індивідуально-психологічних властивостях людей (темперамент, характер та ін.);
- різницю в поглядах, системі цінностей;
- різницю в цілях та інтересах;
- різницю в рівні освіти;
- відмінність в манері поведінки;

- психологічну несумісність;
- погану комунікацію («хибні образи конфліктів»), яка призводить до того, що за відсутності об'єктивних причин виникнення конфліктної ситуації одна або всі сторони конфліктної взаємодії вважають, що їх відносини мають конфліктний характер. Це обумовлено, зокрема, неправильним трактуванням думок, висловлювань, вчинків однієї людини іншою. Це може бути відсутність взаєморозуміння. Одна із причин такого викривленого уявлення – недостатність спілкування, людських контактів, а інша – психологічна замкнутість, невміння або побоювання виявити до оточуючих свою доброту, увагу, щиросердечність та ін.

Управління міжособистісними конфліктами. Психологи розглядають *зовнішні* та *внутрішні аспекти* управління міжособистісними конфліктами.

Зовнішній аспект полягає в управлінській діяльності керівника або іншого суб'єкта управління щодо конфлікту. Розглянемо зміст зовнішнього управління міжособистісним конфліктом [9; 30]:

- прогнозування ймовірності виникнення конфліктів;
- профілактика й запобігання виникненню конфлікту;
- діагностика конфлікту;
- регулювання конфлікту;
- розв'язання конфлікту.

Внутрішній аспект управління конфліктом полягає у вживанні ефективних способів поведінки у конфлікті одним з суб'єктів конфлікту.

- *Ухилення* – полягає у відмові від конфліктної взаємодії. Такий підхід може бути ефективним у разі, якщо: предмет суперечності не є для людини великою цінністю, важливо зберегти з людиною «нормальні» відносини, відсутні умови для ефективного вирішення конфлікту (які в подальшому можуть з'явитися).

- *Згладжування* – базується на реалізації принципу кота Леопольда «Давайте жити дружно!» або принципу «Не потрібно розхитувати човен!». Хоча проблема, яка лежить в основі конфлікту, не вирішується, може настати тимчасовий спокій.

- *Примушування* – полягає в намаганні примусити іншого прийняти свій погляд, намаганні отримати перемогу в конфлікті.

- *Компроміс* – характеризується прийняттям, до певної міри, поглядів іншої сторони. Позитивним є те, що здатність до компромісу в критичних ситуаціях є цінною. Але такий підхід з часом може призвести до

незадоволення «половинним» рішенням і поновлення конфлікту.

- *Вирішення* (улагодження, розв'язання) – полягає у намаганні залагодити конфлікт на основі вирішення проблеми, яка лежить в його основі. Вирішення конфлікту можливе тільки на основі *співробітництва*, яке базується на впевненості сторін конфлікту в тому, що розбіжності в поглядах є закономірними і сторони визнають право один одного на особисту думку, позицію та готові зрозуміти один одного, що дає можливість аналізувати причини розбіжностей і знайти прийнятний для всіх вихід. Той, хто спирається на співробітництво, не намагається досягти своєї мети за рахунок іншого, а шукає вирішення проблеми.

Вирішення міжособистісних конфліктів. Співробітництво є основою вибору методики вирішення конфлікту. Розглянемо один з можливих і, на нашу думку, ефективних варіантів методик [30].

1. Повернутися до звичного особистісного стану, «стати самим собою». («Зняти маски» – відмовитися від схем поведінки, емоційного стану ревнивця, егоїста, диктатора, заздрісника, агресивності тощо).

2. Виявити справжню причину конфлікту.

3. Відмовитися від принципу «перемога за будь-яку ціну». В конфліктах не перемагають, їх вирішують (улагоджують).

4. Знайти декілька можливих варіантів вирішення конфлікту.

5. Оцінити варіанти і вибрати кращий працюючий варіант.

6. Переконати іншу сторону конфлікту у тому, що цей варіант є найоптимальнішим («говорити щоб нас почули», уміти «слухати» іншу сторону).

7. Усвідомлювати і оберігати цінність взаємовідносин.

Як важливий аспект попередження конфлікту, поведінки в конфліктних ситуаціях і вирішення конфлікту психологія розглядає **асертивність** особистості. В психологічній літературі відсутнє чітке означення цього поняття. Асертивність ми можемо визначити як «неконфліктну поведінку», «уміння вирішувати конфлікти», поведінку людини (включно й конфліктні ситуації) на основі таких якостей: 1) повага до себе, почуття власної гідності, чесність, протидія маніпуляції; 2) повага до інших, дружелюбність, визнання права інших на власні погляди, позицію, невикористання відносно інших маніпулятивних технологій; 3) використання під час вирішення конфліктних ситуацій принципу співробітництва.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Яку роль соціально-психологічний клімат відіграє в розвитку особистості?
2. Яку роль соціально-психологічний клімат відіграє в ефективності діяльності соціальної групи (колективу, організації)?
3. Охарактеризуйте явище конфлікту як форми соціального буття.
4. Визначте та проаналізуйте конструктивну та деструктивну суть конфліктів.
5. Здійсніть порівняльний аналіз соціологічного та психологічного підходів до конфлікту.
6. Здійсніть порівняльний аналіз психологічних теорій конфлікту.
7. Назвіть та охарактеризуйте бар'єри взаєморозуміння.
8. Які існують механізми взаєморозуміння?
9. Визначте та здійсніть загальний аналіз процесу розгортання конфлікту.
10. Визначте суть та охарактеризуйте зміст розробленої К. Томасом моделі взаємодії в конфліктних ситуаціях
11. Які існують способи управління (поведінки) у міжособистісному конфлікті?
12. Проаналізуйте етапи вирішення міжособистісного конфлікту.

Лекція 7 Основи етики

7.1 Предмет та завдання етики

7.1 Свобода та відповідальність особистості

7.2 Суб'єктність як ключова умова розвитку та успішної самореалізації особистості

Основні поняття і ключові слова: етика, мораль, моральність, етикет, свобода, внутрішня свобода, відповідальність, особистість, суб'єкт, суб'єктність, самовизначення, професійне самовизначення.

7.1 Предмет та завдання етики

Психологічна культура є важливою, але недостатньою умовою успішної самореалізації особистості, зокрема в діловій сфері. Для цього вона має поєднуватися з етичною культурою. Сутнісними поняттями аналізу етичних засад ділових відносин та життя людини загалом є «етика», «мораль», «моральність», тому зупинимось на їх означенні.

Слово «етика» виникло з давньогрецького «*etos*», яке у різні часи мало різні значення. Спочатку воно означало місцезнаходження, спільне житло, потім – звичай, темперамент, характер, стиль мислення. Пізніше видатний мислитель античності Аристотель (384 – 322 рр. до н. е.), узявши за основу значення *етосу* як характеру, темпераменту, утворив прикметник «етичний» для позначення особливої групи людських чеснот – мудрості, помірності, справедливості тощо – відрізняючи їх від добродійностей розуму. Науку про етичні чесноти (особистісні якості), достоїнства характеру людини Аристотель назвав *етика*.

За аналогією, у латинській мові від терміна «*moris*» – звичай і порядок, вдача і характер людини – давньоримський філософ Цицерон (106 – 43 рр. до н. е.) утворив прикметник «моральний», тобто такий, що стосується характеру, норову, звичаю. Від нього пізніше увійшов у вжиток термін «мораль» як наука про людські характери. Спочатку значення термінів «етика» й «мораль» в основному збігалися. Пізніше, у ході історико-культурного розвитку, зокрема розвитку науки і суспільної свідомості, мораль стали розуміти як реальні явища (звичаї суспільства, усталені норми поведінки, оціночні уявлення про добро, зло, справедливість тощо). Етику почали розглядати як науку що вивчає мораль. Хоча у повсякденному слововживанні цієї різниці у значенні не завжди дотримуються.

Поняття «мораль» і «моральність» часто ототожнюються, але ми

дотримуємося підходу, що ці поняття не є тотожними, а визначають різні аспекти етичних явищ: теоретичний та практичний. Так, Гегель розумів мораль як форму суспільної свідомості, сукупності усвідомлюваних людьми принципів, норм, приписів, правил поведінки, а моральність – як втілення цих принципів, правил і норм у реальній поведінці людини й стосунках між нею та іншими людьми.

На основі історичних та сучасних рефлексій стосовно явищ та понять «етика», «мораль» та «моральність» дамо їх означення, які, на нашу думку, найбільш адекватно відображають їх означення в сучасній філософії [30].

Етика (з грецьк. *ethos* – норов, звичай, характер) – система знань про добро та зло, їх актуалізацію в житті та поведінці людини.

Етика – система знань (наука) про мораль та моральність, їх суть та історію розвитку, їх роль та місце в житті людини та суспільства.

Мораль (з лат. *moris* – норов, звичай, характер) – теоретична сукупність поглядів на мораль та моральність, моральнісні відношення, якості, діяльність людини; це моральні принципи, норми і правила поведінки. Мораль визначає цінності людини, регулює її поведінку з погляду принципового протиставлення добра та зла.

Моральність – поведінка, вчинки, якості, відношення, діяльність людини як результат безпосередньої реалізації моральних ідей, цінностей, принципів, норм і правил поведінки.

Тому **предметом етики** є дослідження добра та зла в процесі їх актуалізації в житті та поведінці людини; дослідження моралі та моральності, їх суті та історії розвитку, їх ролі та місця в житті людини та суспільства.

Кризові явища, пов'язані з розвитком існуючої цивілізації, глобальні проблеми, які на весь голос заявили про себе людству (екологічні, демографічні, проблеми війни і миру, голоду, хвороб, культури тощо) можуть бути вирішеними людьми з гуманістичними орієнтирами, які б прагнули будувати світ і своє життя на загальнолюдських моральних цінностях. За таких обставин зростає роль морального чинника в усіх сферах життєдіяльності суспільства і людини.

На цьому етапі головним завданням етики є обґрунтування й розуміння моралі як явища загальнолюдського на противагу класовому, національному, корпоративному, як загальнородової базисної основи усіх форм духовного життя.

Етика покликана допомогти сучасній людині осмислити життя в усій його багатозначності та глобальності, розширити горизонти індивідуального сприйняття світу, вводячи у нього широкі соціоморальні, гуманітарні критерії оцінення усього, що відбувається, показати зв'язок сучасного з минулим і майбутнім. Актуальною залишається проблема розвитку моральної культури суспільства й особистості.

Важливими сутнісними явищами, характеристиками та поняттями буття людини (особистості), особливо в кризові періоди розвитку суспільства, періоди трансформації суспільства (яким і є сучасний період розвитку України), є «свобода» («внутрішня свобода») та «відповідальність». Зупинимось на аналізі цих явищ і понять.

7.2 Свобода та відповідальність особистості

7.2.1 Свобода, внутрішня свобода. Проблема свободи та її означення була актуальною протягом всього історичного поступу людини. Незважаючи на час та зміни, актуальність питання свободи ніколи не зменшувалося, що дає змогу розглядати його як одну з сутнісних характеристик людини. У структурі основних сюжетів світової філософії свобода посідає почесне місце. Тексти мислителів різних епох, присвячені її проблематиці, становлять великий розділ особливого філософського знання – «філософію свободи», у якій кожне наступне покоління філософів дописує свої сторінки» [39].

У наш час це питання розглядається з багатьох позицій та характерних для них філософсько-світоглядних настанов. Головна особливість постановки проблеми полягає в тому, що індустріальна доба загострила відчуття поневоленості та відчуження індивіда, возвеличивши державні механізми та їхніх вождів, для яких окрема людина ставала лишень маленьким гвинтиком, що розчинений у величезному державному механізмі й повністю підкорений йому. Внаслідок цього з'явилося суспільство «однакових» людей, однакових зовні та зсередини, з однаковими поглядами та думками.

Як стверджував К. Роджерс, сьогодні чиниться колосальний тиск – культурний і політичний – у бік конформізму, слухняності та жорстокості. Тиск чиниться звідусіль: з радіоприймачів та телеекранів, через пресу, освіту, він не полишає людину ні вдома, ні на роботі. Всюди або майже всюди намагаються вплинути на наш вільний вибір: галаслива реклама нав'язливо пропонує непотрібні нам речі, інформаційний простір

засмічений відверто неправдивою інформацією, індустрія розваг формує наше дозвілля, зтягаючи у шори конформності та возвеличення банальних базових потреб, підносячи їх до рангу цінності. Зовнішній вплив став настільки вражаючим, що від нього вже майже ніде сховатися.

На перший погляд питання свободи в наш час видається дивним та недоречним. Адже давно вже немає рабства в звичному розумінні, але і в наш час виникають та продовжують вдосконалюватися нові форми рабства, нові види особистісного поневолення, які мають своєю метою створення суспільства «слухняних» та керованих людей. Чиниться насильство над індивідуальністю, пригнічується унікальність та ініціатива. Індустріальне суспільство – це суспільство, подібне до величезного заводу, де в кожного є регламентована і строго визначена роль.

Його метою є збільшення потужності все того ж виробництва, нарощування технологічних м'язів, проте в цій схемі нівелюється індивід та його індивідуальність. Губиться його значущість і велич, натомість виникає почуття безсилля та апатії, втрачається прагнення до активних змін та творчої самореалізації, яке часто розчиняється в одноманітності. Це час державних замовлень у літературі, музиці, мистецтві, це час кон'юнктурного формування смаків та уподобань, однаковості та безликоності. Згадаємо проблеми, порушені Е. Фромом у його праці «Втеча від свободи», основним лейтмотивом якої є втеча від свободи задля комфортного, але конформного життя. Проілюструємо цю фразу тезою з передмови до згаданої праці: «... Сучасна людина все ще охоплена тривогою і піддається спокусі віддати свою свободу найрізноманітнішим, усіляким диктаторам – чи втратити її, перетворившись на маленький гвинтик машини: не у вільну людину, а в добре нагодований і добре одягнений автомат» [45].

На думку К. Роджерса «Людина довго відчувала себе в житті маріонеткою – керованою силами економіки, силами несвідомого, силами навколишнього середовища. Її уневільнювали особи, інституції, теорії психологічної науки. Але тепер вона впевнено проголошує нову декларацію незалежності» [36].

Що є основою цього протистояння, основою «декларації незалежності»? Насамперед, це «внутрішня свобода» як внутрішнє особистісне джерело протиставлення зовнішньому тиску. Як безмежний ресурс, що є в кожному із нас і потребує вивільнення та реалізації, задіяння всіх креативних і творчих здібностей.

Що ж таке внутрішня свобода? К. Роджерс визначає її так: «Це суттєво внутрішня річ; вона існує в живій людині, зовсім окремо від зовнішнього вибору альтернатив, про який ми так часто думаємо, що саме він утворює свободу» [37]. Говорячи про «внутрішню свободу», автор порівнює її з тим типом свободи, який описує у своїх працях В. Франкл, з свого власного досвіду перебування в концентраційних таборах. Йдеться про свободу, котру не могли зламати жахи того часу, незважаючи на те, що у в'язнів було відібрано все, що можна відібрати: власність, ідентичність, право вибору. Проте навіть роки перебування в концентраційних таборах у їхніх страшних умовах засвідчили, що єдине, чого не можна відібрати в людини, це лише однієї речі – останньої людської свободи як права обирати своє власне ставлення до такої сукупності обставин, та права здійснювати свій особистий шлях у цих обставинах. Проілюструємо це твердження цитатою з праці В. Франкла «Людина у пошуках сенсу»: «Людина не вільна від обставин. Але вона вільна зайняти позицію щодо них. Умови не зумовлюють її повністю. Від неї – в межах її обмежень – залежить, здасться вона чи поступиться обставинам» [44].

Отже, внутрішня свобода – це свобода глибоко суб'єктивна, коли людина діє за принципом: «Я можу жити сама, тут і зараз, за своїм власним вибором». Суть внутрішньої свободи полягає в тому, щоб навчитися бути свободним, навчитися сприймати себе свободним, осягнути свою свободу від інших людей, від держави, соціуму та інших чинників, усвідомити свою відповідальність за свободу. А це означає знайти в собі сили, щоб змогти сказати: «Я все більше стаю архітектором самого себе. Я свободний у прийнятті рішень та здійсненні вибору. Я здатний – через сприйняття своєї індивідуальності, сприйняти себе таким, яким я є, – більшою мірою реалізувати свою унікальність, свій потенціал» [49].

М. Бердяєв розглядав самовизначення як «вибір самого себе». «Свобода людини як суб'єкта полягає в тому, щоб стати особистістю припинити жити згідно із зовнішніми принципами. Щоб вийшовши за свої межі, бути самим собою і нести відповідальність за свій вибір перед самим собою» [27].

Необхідною умовою як розвитку особистості та її суб'єктності особистості, так і ефективної її взаємодії у світі, є внутрішня свобода «Іншого». На думку українського психолога В. Татенка, «Я» зацікавлене мати у своєму світі, у своєму докільлі тільки вільні створіння, у процесі

творення яких та у взаємодії з якими воно тільки й може досягти вершин особистої свободи й особистісного розвитку [42].

7.2.2 Свобода – відповідальність. Визначальною умовою розуміння явища та поняття «свобода» є явище та поняття «відповідальність»

В сучасних дослідженнях відповідальність розглядається як цілісна *якість особистості*, в якій інтегровані духовні, соціально-психологічні та психофізіологічні функції, що забезпечують розвиток особистості як суб'єкта відповідальної поведінки, який реалізує необхідне й інтенційне.

На думку Т. Татенка «Я» відповідальне за світ, у якому живе, за оточення, у якому перебуває, за себе і своє життя [42].

Як зазначає І. Бех, відповідальність передбачає визнання людиною єдиної активної причетності до соціального і природного світу, і це визнання є не стільки результатом оцінення особистості іншими людьми, скільки її власним переконанням, моральним принципом, підсумком самоусвідомлення. Тому людина є не пасивним споглядачем будь-яких соціальних подій. Останні завжди розглядаються нею як учасником. Відповідальна людина має право стверджувати: я відповідаю всім своїм життям, кожний мій акт і переживання є моментом мого життя як відповідальності. Внутрішній світ відповідальної особистості завжди відкритий для соціальних потреб, пріоритетів, людських цінностей [1].

Небезпеці, яка чатує на людину, котра не має мужності прийняти свою свободу та відповідальність, що впливає з неї, І. Лепп присвятив такі слова: «Зараз важливо зрозуміти, що, відмовляючись од своєї свободи, екзистенція тим самим не ховається від небезпеки, а навпаки, наражається на найгіршу з небезпек – небезпеку свого руйнування. Притаманне більшості наших сучасників прагнення передати відповідальність за свою долю в руки якогось тирана чи диктатора, підкоритися неврозу є ознакою непростимої слабкості». Мається на увазі, що дуже часто складно відмовитися від звички звалювати на когось іншого «турботу» вирішувати за тебе, а ще більш важко усвідомити себе відповідальним за своє життя за кожне власне рішення і сприйняти це як невід'ємну частину себе [18].

Внутрішня свобода є результатом рефлексії «свобода – відповідальність»). Саме внутрішня свобода як результат рефлексії «свобода – відповідальність» та взаємодія «Я – Інший» є умовою та механізмом вирішення проблеми міри детермінації, впливу, зумовленості суб'єктності

особистості зовнішніми, відносно суб'єкта, детермінантами: біологічними, психологічними, природно-екологічними та соціальними.

Важливим методологічним чинником усвідомлення суті та взаємовідношення явищ та понять «свобода» й «відповідальність» можуть бути слова відомого філософа В. Франкла, який у своїй праці «Людина в пошуках смислу» зазначає, що «свобода – це ще не все, свобода – це тільки половина правди. Ось чому я пропоную, щоб статую Свободи на східному березі доповнили статуєю Відповідальності на західному» [44].

Внутрішня свобода та відповідальність виступають як атрибутивні якості один одного.

І. Лепп у праці «Християнська філософія екзистенції» писав: «Свобода та відповідальність – ці дві реальності так тісно пов'язані між собою, що цілком правомірно розглядати їх як два аспекти однієї й тієї самої екзистенційної реальності. Втім, саме тому, що екзистенція відповідальна за саму себе і за свої зобов'язання, вона так високо поціновує свободу: вона є лише тією мірою, якою вільна» [18]. Тобто свобода сама зумовлює та виявляє себе у вільному самовиявленні, і відповідно є визначальною в людському житті. Дійсно, про людину найкраще можна судити з її вчинків, що розкривають її суть, а що, як не свобода дозволяє людині відбутися, проявитися, втілити свою волю в життя. Тільки по-справжньому вільна людина сама здатна вибирати форми своєї життєдіяльності та світоорієнтації.

На думку В. Франкла, «бути свободним – це тільки негативний аспект цілісного феномену, позитивний аспект якого – бути відповідальними. Свобода може виродитися в звичайне свавілля, якщо вона не проживається з погляду відповідальності» [44].

Оволодіння внутрішньою свободою жителям пострадянського простору перешкоджає не тільки психологічна спадщина комуністичного минулого, але і слабкий історичний досвід культивування відповідальності.

Внутрішня свобода, як буде розглядатися в наступному розділі, є ключовою методологічною умовою означення, аналізу явища суб'єктності особистості як Самості. Внутрішня свобода є інтегральною компонентою, яка визначає якість (рівень) Самості, є онтологічною основою, простором, умовою, яка запускає механізми суб'єктності як Самості. Вона є ключовою умовою становлення суб'єктності особистості та, на її основі, ефективної взаємодії особистості в світі.

Свобода, яку ми розуміємо як рефлексію «свобода – відповідальність» актуалізується в різних формах «самості» особистості: «самовизначення», «самореалізація», «самоактуалізація», «самовдосконалення», «самовиховання», «самостійність», «самосвідомість», «самодіяльність», «саморегуляція», «автономність», «самодетермінація», «самоорганізація», «самоконтроль» та ін.

З усіх цих понять можемо виокремити одне, яке визначає інші характеристики «самості» особистості – це «самостійність». Воно також є основою розвитку таких базових процесійних характеристик розвитку особистості, зокрема її суб'єктності, як «активність», «творчість», «інноваційність» та «мотивація». Роль самостійності є визначальною також у розвитку таких важливих складових самоактуалізації особистості як автономність, спонтанність, прагнення до творчості та ін.

Самостійність є важливою формою актуалізації внутрішньої свободи, а також ключовим механізмом взаємодії (діяльності, творчості), зокрема освітньої. Відомий стародавньогрецький філософ Платон заявляв «Нікого нічого не можна навчити – можна лише навчитися».

Самостійність студента у навчанні – це уміння самостійно визначати власні цілі в системі освітнього процесу та траєкторію їх досягнення; самостійно систематизувати, планувати, здійснювати, контролювати й регулювати свою навчально-професійну діяльність.

Дослідження студентів різних закладів вищої освіти показали, що кількість осіб із добре вираженою самостійністю становить 20 – 30 %, близько 15 % студентів не готові до самостійної навчальної роботи, а решта (55 – 65 %) – характеризується середнім рівнем самостійності.

Саме тому формула сучасної парадигми освіти може виглядати так: «Свобода – Відповідальність» («Freedom – Responsibility» (F – R).

Тому такими актуальними є головні ідеї та зміст одноіменних праць відомого представника гуманістичної психології К. Роджерса «вчитися бути свободним» [49] та «свобода вчитися» [36], які дають нам відповідь на питання про: 1) роль свободи в розвитку особистості, 2) головну проблему сучасної освіти та 3) мету, шлях, механізми, критерії трансформації освіти. Мету «навчитися бути свободним» К. Роджерс визначав «одним з суттєвих завдань освіти» [49].

7.3 Суб'єктність як ключова умова розвитку та успішної самореалізації особистості

Ключовою умовою розвитку та успішної самоактуалізації (самореалізації) особистості є – *суб'єктність*.

Особистість, на думку відомого психолога Т. Татенка, є творцем власної психіки і як творець проявів психічної активності відповідальна за результати своїх творінь. Вчений наполягає на необхідності відстояти «людську самість; право на ініціативу у здійсненні життєдіяльності, власної особистості та індивідуальності; право на самодетермінацію і спонтанність психічного розвитку, головну роль у якому відіграє суб'єктне начало, а не незалежна від індивіда гра біологічних і соціальних факторів, або вплив досуб'єктних, надсуб'єктних, а отже, позасуб'єктних сил» [36].

Саме суб'єктність як властивість особистості, актуалізує такі її якості: мотивованість, цілепокладання, самовизначення, потреба в самоактуалізації, обумовленість життєтворчості та життєдіяльності смыслом життя та духовністю, внутрішня свобода, самодетермінованість, саморегуляція, автономність, самостійність, наявність комунікативної свідомості «Я – Інший», потреба суб'єктної взаємодії, любов, співробітництво, активність, потреба у пізнанні, рефлексія, критичне мислення, інноваційність, творчість та ін.

Поняття «суб'єктність особистості» у психологічній літературі частіше визначається як її: «інтегральна властивість», «інтегральна якість», «інтегральна характеристика», «система та цілісність якостей», «вищий рівень цілісності (системності)», «конститутивна характеристика», «форма самобуття», «джерело активності», «вища форма розвитку» та ін. Суб'єктність є показником розвитку особистості та її «зрілості».

Що стосується поняття «суб'єкт», то в сучасній психологічній науці суб'єкт визначається як «центр психіки», «суб'єктне ядро психіки», «носій інтегральної якості – суб'єктність», «самість» та ін.

Узагальнюючи, дамо таке означення *суб'єктності особистості* – сутнісна інтегральна властивість особистості, що формує та актуалізує «суб'єктний центр особистості» (суб'єкт), який є мотиваційним, інтегративним, регулятивним, координаційним центром життєтворчості та життєдіяльності особистості у світі як комунікативної системи «Я – Інший».

В наукових пошуках бачимо намагання сформулювати *перелік*

компонентів (якостей) суб'єктності особистості. Не існує однозначного підходу до визначення системи якостей, які «інтегруються» в суб'єктність. Найчастіше у переліку зустрічаються такі якості: самостійність, активність, творчість, рефлексивність, автономність, ініціативність, самодетермінація, саморегуляція, усвідомленість, потреба в пізнанні, мотивація, творчість, відповідальність та ін.

Узагальнюючи підходи вчених, приходимо до висновку, що суб'єктність є онтологічною, телеологічною та духовно-сисловою цілісністю, інтегральними системоутворювальними компонентами якої є *комунікативність, духовність, внутрішня свобода*. Ці три сутності (субстанції) «поєднуючись одна з одною», «визначаючи одна одну» є однією сутністю – суб'єктністю. Можемо визначити структуру (формулу) суб'єктності особистості: *«комунікативність – духовність – внутрішня свобода»*.

Комунікативність – системна властивість (атрибут) буття особистості як суб'єкта, системостворювальними компонентами якої є комунікативна відомість (свідомість «Я – Інший»), комунікативний стан (стан співбуття «Я – Інший»), комунікативна взаємодія (взаємодія «Я – Інший»). Важливими онтологічними чинниками, умовами, характеристиками, критеріями комунікативності як суб'єктної сутності є духовність та внутрішня свобода.

Духовність (духовно-сислова компонента суб'єктності) – системна властивість (атрибут) буття особистості як суб'єкта, системостворювальними чинниками якої є онтологічні смисли–цінності «істина», «добро», «краса». Важливими онтологічними чинниками, умовами, характеристиками, критеріями духовності як суб'єктної сутності є комунікативність та внутрішня свобода.

Внутрішня свобода особистості – системна властивість (атрибут) буття особистості як суб'єкта, системостворювальними компонентами якої є рефлексивна система «свобода – відповідальність». Важливими онтологічними чинниками, умовами, характеристиками, критеріями внутрішньої свободи як суб'єктної сутності є комунікативність та духовність.

Суб'єктність як систему можна подати як поєднання трьох сфер (кругів), які в місці свого пересікання утворюють сферу, яка і є суб'єктністю (рис. 7.1)



Рисунок 7.1– Структура суб'єктності особистості

Інші якості (форми актуалізації) суб'єктності є складовими певних інтегральних компонентів.

Акцент на онтологічних системоутворювальних чинниках суб'єктності особистості (духовність, комунікативність, внутрішня свобода) не дає нам відповіді на питання актуалізації (реалізації) основних функцій суб'єктності в бутті особистості: «бути господарем свого буття», самовизначатися, робити вибір, регулювати, протистояти, координувати, саморозвиватися, самоактуалізуватися та ін. – бути тією сутністю особистості, яка «управляє» цими процесами як у внутрішньоособистісному, так і у зовнішньоособистісному вимірах буття особистості; бути «менеджером» («водієм», «пілотом», «штурманом») свого буття.

Які ж існують «в руках» «суб'єкта-менеджера» управлінські можливості, засоби, механізми, що дозволяють ефективно здійснювати управління самовизначенням, саморозвитком, самоактуалізацією свого буття як буття суб'єктної особистості, здійснювати процес управління «собою-Я» в системі «Я – Інший» та управління взаємодією у цій системі.

Існують різні підходи до визначення набору, системи необхідних суб'єктних «управлінських» умов, властивостей, засобів, механізмів. Але, узагальнюючи дослідження вчених, можемо побачити, що всі інструментальні, «суб'єктно-управлінські» властивості зводяться, головним чином, до трьох інтегральних властивостей суб'єктності

особистості: *творчість, мотиваційність та саморегуляція.*

Розвиток визначених вище онтологічних та інструментальних якостей суб'єктності та суб'єктності особистості загалом не відбувається з «чистого аркуша». Дитина народжується з «суб'єктними кодами», «запонтенційованими утвореннями», «інтенціями» психологічних явищ суб'єктності: мотиваційності (потреб, мотивованості); суб'єктної взаємодії «Я – Інший» (взаємодії, активності, любові); свободи особистості (самостійності); творчості (активності, потреби пізнання, інноваційності). Їх «паростки» ми можемо побачити відразу як тільки дитина починає пізнавати світ.

Ці генетичні інтенції суб'єктності з розвитком індивіда розвиваються, ускладнюються, набувають «певної закріпленості», стають «стійкішими» перед зовнішніми впливами – стають якостями особистості.

Якості суб'єктності особистості як системні елементи характеризуються взаємодією, взаємовизначальністю, взаємодоповнювальністю, взаємозалежністю та формують відповідну систему, *механізм розвитку* суб'єктності особистості.

Якості суб'єктності у своєму розвитку, взаємовпливаючи, посилюють один одного – поступово набуваючи системного характеру. Розвиток цих якостей на певних етапах розвитку виходить на рівень необхідності їх обумовленості смислами та цінностями, зокрема явищами системи «свобода – відповідальність», смисл життя, системою «добро та зло», естетичними цінностями та духовністю загалом. Частіше це відбувається в студентський віковий період, період потреби самовизначення.

Обумовленість етичними, естетичними смислами призводить до ускладнення суб'єктності як психологічного явища, його вихід за межі психологічного на рівень духовності та становлення суб'єктності як інтегральної якості особистості, яка поєднує в собі біологічний, психологічний та духовний рівні особистості. Особливо важливою аксіологічною якістю суб'єктності є – *відповідальність.*

Ключовим етапом становлення суб'єктності особистості є віковий період юності та ранньої дорослості – період набуття дорослості. У цей період відбувається «природній» процес «дозрівання» ключових особистісно визначальних сфер людини: біологічної, психологічної, інтелектуальної, світоглядної, духовної, самовизначення. Це є важливою умовою початку процесу «дозрівання» як інтегральних компонентів суб'єктності особистості та їх якостей, так і суб'єктності як цілісної

духовно-психологічної сутності особистості.

В період юності та набуття дорослості системно формуються світоглядні, ціннісно-духовні та смислові засади подальшого розвитку особистості, зокрема: 1) самосвідомість як цілісне уявлення про себе, емоційне ставлення до себе, самооцінка своєї зовнішності, розумових, моральних, вольових якостей, усвідомлення своїх переваг і недоліків, на основі чого виникають можливості для цілеспрямованого самовдосконалення, самовиховання; 2) власний світогляд, переконання як цілісна система знань, філософських поглядів на життя, впевненість у їх реалізації через власну діяльність; 3) прагнення по-новому і критично осмислити усе, що її оточує, самоствердити свою самостійність та оригінальність, створити власні теорії сенсу життя, любові, щастя, політики тощо [49].

Юнацький (студентський) вік створює умови, за яких розвиток суб'єктності може суттєво активізуватися, або, якщо не використати ці умови, він може привести до «суттєвого гальмування» в розвитку суб'єктності або навіть нейтралізації, руйнування, витіснення тих паростків суб'єктності, які розвинулись в дитинстві та ранній юності.

Завдання освіти (на основі створення відповідних умов розвитку, навчання, виховання) допомогти, щоб ці психогенетичні інтенції актуалізувалися в процесі розвитку особистості, щоб на їх основі сформувалися відповідні особистісні психосоціальні якості суб'єктності (можливо несвідомі установки), які є важливою смисловою, телеологічною, процесуальною та інструментальною основою розвитку суб'єктності особистості як основи, умови її успішної самоактуалізації.

Успішність, ефективність освітньо-професійної діяльності студента також залежить від його мотивованості, суб'єктної взаємодії (Я – Інший), самостійності (свободи), активності, творчості, від того чи зможе він сам створити умови свого розвитку, своєї освітньої діяльності, подбати про своє особистісне і професійне зростання. Іншими словами, вона залежить від *суб'єктності* того, хто навчається. Тому мотивованість, суб'єктна взаємодія (Я – Інший), самостійність (свобода), творчість студента ми можемо визначити, з одного боку, як *ключові умови розвитку суб'єктності особистості*, а з іншого – як мету, та результат його розвитку – як *суб'єктність*.

Вплив суб'єктності на самовизначення та професіоналізацію студента. Самовизначення та професіоналізацію психологи вважають

основними нововведеннями студентського віку. Тому саме їх зв'язок із суб'єктністю особистості є ключовим у розумінні закономірностей розвитку студента.

У період повноліття молодшої людини (період студентського віку): 1) біологічні та психологічні фактори зрілості особистості; 2) усвідомлення молодшою людиною на основі відповідного рівня знань, досвіду, рефлексії соціальних та ціннісних аспектів буття людини; 3) відповідний рівень розвитку якостей суб'єктності та суб'єктності особистості загалом, підводять процес розвитку особистості та її суб'єктності до потреби самовизначення особистості. Це також період, коли розвиток особистості та її суб'єктності набувають «ресурсу» можливості самовизначення.

Психологи розглядають суб'єктність як ключовий фактор особистісного та професійного самовизначення людини. Суб'єктність постає суттєвою якістю суб'єкта, що відображає можливість самовизначення та актуалізується в реальності завдяки самовизначенню.

Професійне самовизначення є ключовим серед інших самовизначень студентського віку. Воно є першим у ряду цих самовизначень. Це пов'язано з тим, що одразу після закінчення школи у молодшої людини постає необхідність набуття професії. Як і успішність самовизначення особистості у різних сферах буття людини, успішність професійного самовизначення залежить від рівня актуалізації суб'єктності особистості.

Професійне становлення особистості на етапі навчання у ЗВО сприяє розвитку суб'єктності майбутнього фахівця. Характеристики особистості студента як суб'єкта навчально-професійної діяльності, зокрема мотивованість, взаємодія (Я – Інший), самостійність (як результат рефлексії системи «свобода – відповідальність»), саморегуляція, творчість (зокрема такі її характеристики як потреба в пізнанні, інноваційність, рефлексивність, критичне мислення та ін.), духовність є підґрунтям для формування особистісної компоненти професійного універсуму майбутнього фахівця. Суб'єктність постає каталізатором позитивних особистісно-професійних змін. Вона запускає процес та забезпечує ефективність професіоналізації, становлення професіонала у відповідній професійній сфері діяльності.

Тому метою освіти є також розвиток суб'єктності особистості, яка, «розвинувши», «залучивши», «активувавши» духовність та соціальну компетентність особистості, ставши їх організаційною основою та суб'єктом центром, актуалізує ефективну взаємодію особистості у світі.

В контексті освітнього процесу, суб'єктність є умовою, координаційним центром самоорганізації особистістю розвивальної, навчально-професійної та виховної діяльності. Тому суб'єктність ми можемо визначити нарівні з духовністю, соціальною компетентністю та взаємодією онтологічною, аксіологічною, телеологічною та методологічною основою освіти.

На основі проведеного вище аналізу дамо таке означення мети освіти та вищої освіти: *метою освіти* є розвиток особистості, сутністю якої є суб'єктність, духовність та соціальна компетентність як основа (умова, критерій) ефективної взаємодії у світі. *Метою вищої освіти* є розвиток особистості, сутністю якої є суб'єктність, духовність, соціальна та професійна компетентність як основа (умова, критерій) ефективної взаємодії у світі.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Дайте означення та проаналізуйте поняття «етика» в контексті понять «добро» та «зло».

2. Дайте означення та проаналізуйте поняття «етика» в контексті понять «мораль» та «моральність».

3. Чому визначальною умовою означення «свободи особистості» є «відповідальність особистості»?

4. Проаналізуйте поняття суб'єктності особистості як інтегративної, цілісної системи понять «комунікативність», «духовність», «внутрішня свобода».

5. Яку роль в розвитку суб'єктності особистості відіграє віковий період «набуття дорослості людини»?

6. Яким чином взаємопов'язані поняття суб'єктності та самовизначення особистості?

7. Дайте означення та проаналізуйте означення понять «мета освіти» та «мета вищої освіти».

Перелік тем творчих завдань до теоретичного курсу

1. Підготувати есе на тему «Яку роль психологічні знання відіграють в житті та діяльності людини». *(тема 1)*
2. Здійсніть порівняльний аналіз (письмово) основних характеристик фрейдизму та неофрейдизму. *(тема 2)*
3. Здійсніть порівняльний аналіз (письмово) основних характеристик біхевіоризму та гуманістичної психології особистості. *(тема 2)*
4. Проаналізуйте всі психологічні теорії та дайте письмову відповідь на запитання: «Яка (які) психологічна(і) теорія(ї), на вашу думку, найбільшою мірою відображають суть та зміст психіки людини та життя людини загалом?». *(тема 2)*
5. Зробіть письмовий загальний аналіз структури основних форм прояву психіки. *(тема 3)*
6. Здійсніть письмовий аналіз відчуття, сприймання та мислення як рівнів пізнання. *(тема 3)*
7. На основі опрацювання теоретичного матеріалу підготуйте есе на тему: «Роль емоцій та почуттів в житті людини». *(тема 3)*
8. Підготуйте есе на тему: «Воля як важливий фактор розвитку та життя людини». *(тема 3)*
9. Проаналізуйте (письмово) «схему розвитку стресу». *(тема 4)*
10. Проаналізуйте (письмово) «схему подолання стресу». *(тема 4)*
11. Підготуйте есе на тему: «Любов як найефективніший спосіб подолання стресу». *(тема 4)*
12. Підготуйте есе на тему: «Віра як найефективніший спосіб подолання стресу». *(тема 4)*
13. Дайте (письмово) відповідь на запитання: Як властивості нервової системи (сила, урівноваженість, рухливість) будуть впливають на розвиток якостей та поведінку холерика (сангвініка, флегматика, меланхоліка)? Охарактеризувати один з видів темпераменту. Рекомендується для аналізу обрати домінуючий тип темпераменту, який характеризує Вашу нервову систему. *(тема 5)*
14. Дайте письмову відповідь на запитання: Як формується завищена (занижена, адекватна) самооцінка. *(тема 5)*
15. Дайте письмову відповідь на запитання: «Яку роль соціально-психологічний клімат відіграє в розвитку та житті особистості?» *(тема 6)*

16. Проаналізуйте та розкрийте (письмово) суть та зміст механізмів взаєморозуміння. *(тема 6)*

17. Підготуйте есе на тему «Конфлікти є формою буття та розвитку людини (суспільства)» (як і співробітництво, конкуренція, співпраця, любов та ін.). *(тема 6)*

18. Здійсніть короткий порівняльний аналіз соціологічних та психологічних теорій конфлікту. *(тема 6)*

19. Підготуйте есе на тему: «Як я буду регулювати конфлікти в моїй сім'ї?». *(тема 6)*

20. Здійсніть письмово порівняльний аналіз понять «психологія» та «етика». *(тема 7)*

21. Аргументуйте в письмовій формі вислів І. Канта: «Знання має цінність тільки тоді, коли допомагає людині стати людянішою, знайти для себе моральнісну основу, реалізувати ідею добра» та вислів Г. Сковороди «Що може бути гірше за людину, яка володіє знаннями найскладніших наук, але не має доброго серця?» (напишіть есе). *(тема 7)*

22. Дайте письмову відповідь на запитання: «Чому свобода людини неможлива без відповідальності людини?»

23. На основі опрацювання теоретичного матеріалу проаналізуйте та прокоментуйте (письмово) слова відомого філософа В. Франкла, який у своїй праці «Людина в пошуках смислу» зазначає, що «свобода – це ще не все, свобода – це тільки половина правди. Ось чому я пропоную, щоб статую Свободи на східному березі доповнили статуєю Відповідальності на західному». Саме тому формула мети сучасної освіти може виглядати так: «Свобода – Відповідальність» («Freedom – Responsibility» (F – R)). *(тема 7)*

24. На основі опрацювання теоретичного матеріалу підготуйте есе на тему «Свобода та суб'єктність особистості». *(тема 7)*

25. На основі опрацювання теоретичного матеріалу підготуйте есе на тему «Суб'єктність як основа самовизначення та самореалізації особистості». *(тема 7)*

Примітка. Під час написання творчих завдань до теоретичного курсу (1-2 с.) потрібно враховувати такі рекомендації: 1) творчі завдання робити на основі матеріалу з опрацьованих в навчальному посібнику тем; 2) обов'язковим є викладення власного погляду на проблему; 3) важливим критерієм оцінювання творчих завдань є використання як додаткових, так інших теоретичних джерел (теорій, думок).

Тестові завдання для самоконтролю

1. Психологія – наука про:
 - а) характер;
 - б) психіку;
 - в) свідомість;
 - г) поведінку.
2. У перекладі з грецької термін «психологія» означає:
 - а) вчення про душу;
 - б) вчення про психіку;
 - в) вчення про свідомість;
 - г) вчення про поведінку.
3. Психологія як наука виникла:
 - а) в античні часи завдяки вченню Платона та Сократа;
 - б) у XVII ст. в зв'язку з виникненням поняття рефлексу, що було запропоноване Р. Декартом;
 - в) в часи Древнього Єгипту;
 - г) у XIX ст. після відкриття В. Вундтом першої експериментальної психологічної лабораторії.
7. До особистостей відносяться:
 - а) «мауглі»;
 - б) немовля;
 - в) собака;
 - г) злочинець.
8. Напрямок психології, у межах якого увага зверталася насамперед на вивчення неусвідомлюваних психічних процесів, це:
 - а) біхевіоризм;
 - б) гуманістична психологія;
 - в) психоаналіз;
 - г) когнітивна психологія.
9. Напрямок психології, прихильники якого вважають, що психологія буде мати право називатися наукою, якщо буде застосовувати об'єктивні експериментальні методи вивчення, має назву:
 - а) гештальтпсихологія;
 - б) біхевіоризм;
 - в) гуманістична психологія;
 - г) когнітивна психологія.

10. Формула біхевіоризму:
- а) «S – R»;
 - б) «P – R»;
 - в) «S – P»;
 - г) «R – P».
11. Напрямок психології, предметом вивчення якого є здорова, творча особистість, метою якої є самореалізація, самоактуалізація, це:
- а) когнітивна психологія;
 - б) гуманістична психологія;
 - в) трансперсональна психологія;
 - г) психоаналіз.
10. На необхідності актуалізації якого «інстинкту» наполягає в своїй теорії психоаналізу Е. Фромм:
- а) сексуальний;
 - б) страх;
 - в) агресія;
 - г) любов.
11. Найвищою потребою особистості А. Маслоу вважає:
- а) потребу в любові;
 - б) соціальні потреби;
 - в) потребу в самоактуалізації;
 - г) потребу в безпеці.
12. Поняття «сублімація» в психоаналізі визначається як:
- а) витиснення інстинктів;
 - б) розвиток свідомості;
 - в) перерозподіл енергії;
 - г) тлумачення сновачень.
13. Трансакційний аналіз – це:
- а) спосіб маніпуляції;
 - б) аналіз конфлікту;
 - в) метод наукового дослідження;
 - г) аналіз спілкування.
14. До допоміжних трансакцій 1 типу належать трансакції, які позначаються кодом:
- а) «Б – Дит., Дит. – Б»;
 - б) «Б – Б, Б – Б»;
 - в) «Б – Дит., Б – Дит.»;

г) «Б – Б, Дит. – Б».

15. Поняття «інсайт» використовується у психологічній теорії:

- а) біхевіоризм;
- б) гуманістична психологія;
- в) гештальтпсихологія;
- г) трансперсональна психологія.

16. Формами пізнавального психічного процесу, є:

- а) почуття;
- б) характер;
- в) уява;
- г) воля.

17. Цілісне відображення у свідомості людини предметів, явищ, що виникають за безпосередньої дії фізичних подразників на рецепторні поверхні органів чуттів, – це:

- а) відчуття;
- б) сприймання;
- в) мислення;
- г) пам'ять.

18. Відображення у свідомості людини окремих сторін предметів, явищ, що виникають за безпосередньої дії фізичних подразників на рецепторні поверхні органів чуттів, – це:

- а) відчуття;
- б) увага;
- в) мислення;
- г) сприймання.

19. Процес пізнавальної діяльності індивіда, що характеризується узагальненим, опосередкованим відображенням дійсності, – це:

- а) сприймання;
- б) відчуття;
- в) мислення;
- г) психологічний стан.

20. Психічний стан – це психологічна характеристика людини, яка відображає:

- а) система реакцій організму у відповідь на будь-яку висунуту до нього вимогу;
- б) сталі стійкі душевні якості суб'єкта, яким притаманні закріпленість та повторюваність структури особистості;

- в) тривалі, статичні душевні переживання;
 - г) форма психічного відображення суб'єктивного ставлення людини до предметів або явищ.
21. Формами властивостей психіки особистості є:
- а) пам'ять;
 - б) стрес;
 - в) характер;
 - г) почуття.
22. Темперамент особистості – це результат
- а) виховання;
 - б) впливу зовнішнього середовища;
 - в) навчання;
 - г) типу нервової системи.
23. Властивості, які характеризують нервову систему холерика:
- а) слабка, рухлива, врівноважена;
 - б) сильна, рухлива, неврівноважена;
 - в) сильна, рухлива, врівноважена;
 - г) активна, рухлива, неврівноважена.
24. Які темпераменти відносяться до інтровертивних:
- а) сангвінік та холерик;
 - б) холерик та флегматик;
 - в) флегматик та меланхолік;
 - г) сангвінік та меланхолік.
25. Які темпераменти відносяться до неврівноважених:
- а) сангвінік та меланхолік;
 - б) холерик та флегматик;
 - в) флегматик та меланхолік;
 - г) холерик та меланхолік.
27. Асертивність особистості – це:
- а) здатність долати перешкоди;
 - б) неконфліктність особистості;
 - в) властивість темпераменту;
 - в) стиль керівництва.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Бех І. Д. Особистість у просторі духовного розвитку. Київ: Академвидав, 2012. 256 с.
2. Варій М. Й. Загальна психологія: підручник. 3-тє вид. Київ: Центр навч. літератури, 2009. 1007 с.
3. Варій М. Й. Психологія особистості: підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2016. 608 с.
4. Вікова та педагогічна психологія / за ред. О. В. Скрипченко, Л. В. Долинського, З. В. Огороднійчук. Київ: Просвіта, 2001. 415 с.
5. Головінський І. З. Особистість: розвиток, теорії та виміри. Київ: Аконт, 2005. 128 с.
6. Дейл Карнегі Як завойовувати друзів та впливати на людей. Харків: Промінь, 2001. 560 с.
7. Дейл Карнегі Як подолати неспокій та почати жити. Київ: Компанія ОСМА, 2015. 272 с.
8. Дуткевич Т. В. Загальна психологія. Київ : Центр навч. літератури, 2019. 388 с.
9. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посібник. К. : Центр навч. літератури, 2005. 456 с.
10. Загальна психологія: практикум: навч. посібник / Волошина В. В. та ін. Київ: Каравела, 2005. 280 с.
11. Закалик Г. М., Терлецька Ю. М., Шувар Н. М. Психологія розвитку та успіху особистості: навч. посібник. Львів: Львівська політехніка, 2019. 488 с.
12. Кириленко Т. С. Психологія: емоційна сфера особистості: навч. посібник. Київ: Либідь, 2007. 256 с.
13. Колісник О. П. Психологія духовного саморозвитку особистості. Луцьк: РВВ «Вежа» Волинськ. держ ун-ту ім. Лесі Українки, 2007. 400 с.
14. Конфліктологія: навч. посібник / Ємельяненко Л. М. та ін. Київ: КНЕУ, 2005. 315 с.
15. Конфліктологія: підручник / Герасіна Л. М. та ін. Харків: Право, 2002. 256 с.
16. Копець Л. В. Психологія особистості: навч. посібник. Київ: Києво-Могилянська академія, 2007. 460 с.
17. Кулешова О.В. Загальна та соціальна психологія. Емоційно-вольова сфера особистості. Режим доступу: https://lubbook.org/book_528_glava_10_Tema_8_Emo%D1%81%D1%96jjno-volova_sfe.html

18. Лепп І. Християнська філософія екзистенції. Київ: Пульсари, 2004. 143 с.
19. Максименко С. Д. Генеза здійснення особистості. Київ: Вид-во ТОВ «КММ», 2006. 240 с.
20. Максименко С. Д. Загальна психологія: навч. посібник. Київ: Центр навч. літератури, 2004. 704 с.
21. Малахов В. Г. Етика: навч. посібник. Київ: Либідь, 2000. 304 с.
22. Методичні вказівки до самостійної та індивідуальної роботи з дисципліни «Психологія» для студентів спеціальності 073 – «Менеджмент» / уклад. М. Д. Прищак, Л. А. Мацко. Вінниця: ВНТУ, 2018. 54 с.
23. Мітіна С. В. Психологія особистості: навч.-метод. посібник. Київ: Видавництво Ліра-К, 2020. 274 с.
24. Москаленко В. В. Соціальна психологія: підручник. Київ: Центр навч. літератури, 2005. 624 с.
25. Москалець В. П. Загальна психологія: підручник. Київ: Ліра–К, 2020. 564 с.
26. Москалець В. П. Психологія особистості: підручник. Київ – Івано-Франківськ: «Нова Зоря», 2020. 435 с.
27. Нікітіна І. В. Суб'єктне самовизначення молодшої людини в період повноліття. Київ: КНТ, 2008. 192 с.
28. Подоляк Л. Г., Юрченко В. І. Психологія вищої школи, 5-е вид., стер. Київ: Каравела, 2017, 360 с.
29. Прищак М. Д. Генеза суб'єктного підходу до особистості. *Moderní aspekty vědy: XXVIII. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2023. str. 607 (Str. 524–561)*
30. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Етика та психологія ділових відносин: навч. посібник. Вінниця : ВНТУ, 2016. 150 с.
31. Прищак М. Д., Мацко Л. А. Психологія. Ч. І: навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2012. 141с.
32. Прищак М. Д., Мацко Л. А. Психологія. Ч. ІІ: навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2012. 103 с.
33. Прищак М. Д., Залюбівська О. Б., Слободянюк О. М. Ділове спілкування: навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2015. 128 с.
34. Прищак М. Д. Період дорослішання (студентський вік) як етап «зустрічі» та взаємопосилення самовизначення та суб'єктності особистості. *Матеріали LI Науково-технічної конференції підрозділів*

Вінницького національного технічного університету (НТКП ВНТУ) (м. Вінниця, 2022). Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-inkonf/all-inkonf-2022/paper/view/14859>

35. Прищак М. Д. Саморозвиток суб'єктності особистості: від суб'єктно-генетичного до комунікативно-генетичного підходу. *Наукові перспективи: журнал*. 2022. № 7(25) С. 497–508.

36. Прищак М. Д. Учитися бути вільним: суб'єктність як мета освіти. *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського*. Серія: Педагогіка і психологія: Зб. наук. праць. Випуск 60. Вінниця: ТОВ «Нілан ЛТД», 2019. С. 38–44.

37. К. Роджерс, Вчитися бути вільним. *Гуманістична психологія: Антологія*. Київ: Пульсари, 2001. том 1. С. 37–59.

38. Савчин М. В. Загальна психологія: підручник. вид. 3-тє, стереотип. Київ, ВЦ «Академія», 2020. 344 с.

39. Свобода: сучасні виміри та альтернативи / ред. В. С. Пазенок. Київ: Український центр духовної культури, 2004. 486 с.

40. Столяренко О. Б. Психологія особистості: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2018. 280 с.

41. Столярчук О. А. та ін. Вікова психологія: навч. посібник. Київ: Центр навч. літератури, 2012. 376 с.

42. Татенко В. О. Сучасна психологія: теоретично-методологічні проблеми. Київ: Вид-во Нац. авіац. ун-ту «НАУ-друк», 2009. 288 с.

43. Титаренко Т. М. Сучасна психологія особистості: навч. посібник. 2-е вид. Київ: Каравела, 2013. 372 с.

44. Франкл В. Человек в поисках смысла. Москва: Прогресс, 1990. 366 с.

45. Фромм Е. Втеча від свободи. Харків: Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2019. 288 с.

46. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 664 с.

47. Цигульська Т. Ф. Загальна та прикладна психологія: навч. посібник. Київ: Наукова думка, 2000. 192 с.

48. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посібник. Київ: Знання, 2005. 442 с.

49. Чернілевський Д. В., Томчук М. І. Педагогіка та психологія вищої школи. Вінниця: ВСЕІУ «Україна», 2006. 402 с.

50. Чмут Т. К., Чайка Г. Л. Етика ділового спілкування: навч. посібник. 3-є вид., перероб. і доп. Київ: Вікар, 2003. 223 с.

Короткий термінологічний словник

Абстрактне мислення (abstract thinking) – один із різновидів людського мислення. Суть А. м. полягає у виробленні понять, суджень, умовиводів і здатності оперувати ними. Абстрактне (понятійне) мислення виростає на ґрунті узагальнення даних емпіричного пізнання.

Агресивність (aggression) (від. фр. agressif – визивний, войовничий) – емоційний стан і риса характеру людини, яка супроводжується імпульсивною активністю поведінки, афективними переживаннями – гнівом, злістю, ненавистю, ворожістю, прагненням заподіяти іншому травму (фізично або морально). В агресивному стані особа може повністю втрачати самоконтроль. Агресивність може бути спрямована і на себе.

Адаптація (adaptation) (від лат. adaptatio – пристосування) – процес ефективної взаємодії особистості із середовищем, внаслідок якого встановлюється відповідність між загальним рівнем найбільш актуальних на поточний момент потреб особистості і наявним (перспективним) рівнем задоволення цих потреб, що визначає безупинний розвиток особистості.

Акцентуація характеру (character accentuation) – надмірна вираженість окремих рис характеру та їх поєднання, що є крайніми варіантами норми і межує з психопатіями.

Аналізатори (analyzers) – це нервовий апарат, який здійснює функцію аналізу і синтезу подразників, що зумовлені впливом внутрішнього та зовнішнього середовищ на людину.

Асертивність (assertion) – визначається як «уміння вирішувати конфлікти», «неконфліктна поведінка» людини (включно й конфліктні ситуації) на основі таких якостей: 1) поваги до себе, почуття власної гідності, чесності, протидії маніпуляції; 2) поваги до інших, дружелюбності, визнання права інших на власні погляди, позиції, невикористання для інших маніпулятивних технологій; 3) використання під час вирішення конфліктних ситуацій принципу співробітництва.

Біхевіоризм (behaviourism) (з англ. behaviour – поведінка) – напрям в американській психології ХХ ст., який зводить психіку до різних форм поведінки як сукупності реакцій організму на стимули зовнішнього середовища. Тому особистість в цій теорії – це сукупність реакцій поведінки, які притаманні певній людині, це організована і відносно стійка система навичок. Формула «стимул – реакція» (S – R) провідна в біхевіоризмі.

Взаєморозуміння (mutual understanding) – таке розшифрування

партнерами повідомлень і дій один одного, яке відповідає їх значенню з погляду їх авторів.

Витіснення (oust) – механізм психологічного захисту особистості у психоаналітичній теорії; процес, внаслідок якого неприйнятні для особи думки, спогади, переживання, потяги витісняються із свідомості у сферу несвідомого.

Відчуття (feeling, sensation) – психічний процес, що полягає у відображенні мозком окремих властивостей та якостей предметів і явищ об'єктивного світу, а також станів організму за безпосереднього впливу подразників на відповідні органи чуттів.

Воля (will) – внутрішня активність особистості, пов'язана з вибором мотивів, цілепокладанням, прагненням до досягнення мети, зусиллям до подолання перешкод, мобілізацією внутрішньої напруженості, здатністю регулювати спонукання, можливістю приймати рішення та гальмувати поведінкові реакції.

Вольовий процес (will process) – психічний процес свідомої і цілеспрямованої регуляції людиною своєї діяльності та поведінки для досягнення бажаної мети.

Вольові якості (will characteristics) – відносно стійкі, незалежні від конкретної ситуації психічні утворення, що засвідчують про досягнутий особистістю рівень свідомої саморегуляції поведінки, її влади над собою.

«Воно» (it) – в теорії З. Фрейда несвідома частина психіки, яка містить у собі біологічні вроджені інстинкти, потяги (сексуальні, агресивні).

Гештальтпсихологія (gestalt psychology) – напрям у західноєвропейській психології, що виник у 20 – 30-х рр. ХХ ст. Г. п. вважає первинними й основними елементами психіки цілісні образи – гештальти. Вона висунула програму вивчення психіки з погляду цілісних структур, яка ґрунтується на ідеї, що внутрішня, системна організація цілого визначає властивості та функції його частин. Г. п. основну увагу приділяє вивченню сприймання та мислення.

Гуманістична психологічна теорія (humanistic psychological theory) – (від лат. humanus – людський) – напрям в сучасній психології (виник в 50-ті роки ХХ ст.). Теорія названа гуманістичною, тому що визнає своїм предметом особистість як унікальну цілісну систему, яка є не чимось заданим, а відкритою можливістю самоактуалізації, яка базується на вірі і можливості розквіту кожної людини, якщо дати їй можливість вибирати свою долю і направляти її.

Дух (spirit) – сутність, смисл буття як людського буття.

Духовність (spirituality) – внутрішній стан людини, який є результатом розгортання, актуалізації смислу людського буття – духу, на основі самопізнання, самовизначення, самотворчості, самоактуалізації особистості. Д. характеризується онтологічністю, телеологічністю, аксіологічністю, синтетичністю.

Душа (soul) – внутрішній світ людини, частина людської особистості, що є центром її духовного життя.

Експеримент (experiment) – метод психологічного дослідження, специфіка якого полягає в тому, що в ньому продумано створюється штучна ситуація, у якій досліджувана властивість виявляється найкраще і її можна точніше та легше оцінити. Існують такі види експериментів: природний, лабораторний.

Експресія (expression) – зовнішнє вираження емоцій.

Екстраверсія (extraversion) (від лат. extra – назовні, versio – направляю) – спрямованість, в силу організації нервових процесів, відчуттів, переживань та інтересів індивіда, до зовнішнього світу. Осіб, для яких характерна екстраверсія, називають екстравертами.

Емоції (emotions) – це особливий клас психічних явищ, що відображає у формі безпосереднього, швидкоплинного переживання, важливість для життєдіяльності індивіда певних явищ і ситуацій, які діють на нього.

Емоційні процеси (emotional processes) – специфічна форма психічного відображення суб'єктивного ставлення людини до предметів або явищ у формі безпосереднього переживання, приємного чи неприємного.

Емоційний інтелект (emotional intelligence) – здатність особистості розуміти ставлення інших людей, виражене в емоціях, і керувати емоційною сферою на основі інтелектуальних операцій синтезу й аналізу.

Етика (ethics) (з грецьк. ethos – нор, звичай, характер) – система знань про добро та зло, їх актуалізацію в житті та поведінці людини; система знань (наука) про мораль та моральність, їх суть та історію розвитку, їх роль та місце в житті людини та суспільства.

Етикет (etiquette) – це сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків (ставлення до інших, форми звертання, манери, стиль одягу тощо). Це складова зовнішньої культури окремої людини і суспільства в цілому. Етикет є певною формою церемоніалу, це мова символів.

Загальна психологія (general psychology) – вивчає ґрунтовні психологічні закономірності, формулює теоретичні засади та принципи психологічної науки, її понятійний і категоріальний апарати, систематизує і узагальнює емпіричний матеріал психологічних досліджень.

Здібності (abilities) – психічні властивості індивіда, які є передумовою успішного виконання певних видів діяльності (набуття знань, умінь і навичок; використання їх у діяльності). Здібності є результатом розвитку задатків.

Індивід (individual) – біологічний організм, носій загальних спадкових якостей біологічного виду людини; представник людського роду – homo sapiens.

Індивідуальність (individuality) – неповторне співвідношення особистих рис та особливостей людини (характер, темперамент, здібності, особливості протікання психічних процесів, сукупність почуттів тощо), що утворюють її своєрідність, відмінність від інших людей. І. – особлива і не схожа на інших людина в повноті її фізичних та духовних якостей.

Інсайт (осяяння) (insight) – миттєве охоплення відносин у відображуваній ситуації, схоплення ситуації, об'єкта в їх цілісній сутності, що підкреслює творчий характер мислення.

Інстинкт (instinct) – біологічно зумовлена вроджена тенденція чи імпульс до певної поведінки без участі мислення, навчання чи досвіду.

Інтелект (intellect) (від лат. intellectus – розуміння, розум) – сукупність загальних розумових здібностей: здатність орієнтуватися в навколишньому середовищі, адекватно його відображати, перетворювати, мислити, навчатися, пізнавати світ і переймати соціальний досвід; спроможність вирішувати завдання, приймати рішення, розумно діяти, передбачати.

Інтроверсія (introversion) (від лат. intro – всередину, versio – повертати) – спрямованість, в силу організації нервових процесів, відчуттів, переживань та інтересів індивіда, на свій власний внутрішній світ. Осіб, для яких характерна інтроверсія, називають інтровертами.

Інтуїція (intuition) – процес безпосереднього одержання знання за допомогою цілісного охоплення проблемної ситуації без дискурсивного його виведення й доведення.

Когнітивна психологія (cognitive psychology) (англ. cognition – знання, пізнання) – психологічний напрям, представники якого досліджують внутрішню організацію пізнавальних психічних процесів: сприймання,

пам'яті, уваги, мислення.

Колектив (staff) – соціальна група вищого рівня розвитку з певною організаційною структурою, що поєднана цілями спільної суспільно-корисної діяльності і має складну динаміку формальних та неформальних стосунків. Діяльність членів колективу визначається особистісно значимими і соціально визнаними цінностями.

Колективне безсвідоме (collective consciousness) – за К. Юнгом, неусвідомлювані сфери людської психіки, в основі яких «соціальне спільне», «спільне» для всіх людей або певного етносу. К. б. виявляється у вигляді «архетипів» – загальнолюдських, національних, расових символічних структур історії культури.

Комунікбельність (sociability) – риса особистості, здатність її до спілкування з іншими людьми, товариськість.

Комунікативність (communication) (від лат. communico – робити спільним: ділитися, наділяти, обмінюватися, радитися, повідомляти, спілкуватися, приєднувати, зв'язувати, з'єднувати, брати участь) – інтегративна якість особистості, що характеризується готовністю (здатністю та прагненням) до взаємодії з внутрішнім і зовнішнім світом; процес та стан свідомості, співбуття та взаємодії «Я – Інший», на основі яких «Я» усвідомлює себе, відкриває та актуалізує свою онтологічну, аксіологічну та телеологічну самість (суб'єктність). «Іншим» може бути «Я», «Ти», «Воно», «Ми». Інші об'єктивуються в людях, природі, суспільстві, культурі, космосі, божестві, тексті, «комп'ютері» та ін. «Я – Інший» є системою (формулою) комунікативності, є системою буття особистості.

Комунікація (communication) – фундаментальна ознака людської культури, яка полягає у взаємозв'язку, взаємоспілкуванні людей на основі обміну певною інформацією.

Конфлікт (conflict) (з лат. conflictus – зіткнення) – особливий вид взаємодії, в основі якого лежать протилежні і несумісні цілі, інтереси, типи поведінки людей та соціальних груп, які супроводжуються негативними психологічними проявами.

Критичність мислення (critical thinking) – виявляється в здатності людини не підпадати під вплив чужих думок, об'єктивно оцінювати позитивні та негативні аспекти явища або факту, виявляти цінне та помилкове в них.

Лібідо (libido) – в психоаналізі – це енергія сексуального інстинкту.

Логічне мислення (logical thinking) – вид мислення, що здійснюється з опорою на поняття, судження, закони логіки, не використовуючи емпіричних даних.

Людина (man) – біосоціальна істота, наділена свідомістю, вищими психічними функціями (абстрактно-логічне мислення, логічна пам'ять і т. д.), здатністю пізнавати навколишній світ і активно змінювати, перетворювати його.

Маніпулювання (manipulation) (від лат. manipulatio – застосовувати маніпуляції, прийоми, дії) – вид психологічного впливу, спрямованого на неявне спонукання інших (іншого) до виконання визначених маніпулятором дій.

Методи наукових досліджень (methods of the scientific researches) – це шлях досліджень, спосіб пізнання, прийоми і засоби, за допомогою яких здобуваються факти, використовувані для доведення положень, з яких, складається наукова теорія. Основними методами у психології та педагогіці є спостереження, опитування, тестування, експеримент.

Мимовільна увага (involuntary attention) – вид уваги, що виникає незалежно від наміру та мети людини під впливом найрізноманітніших подразників, які діють на той чи інший аналізатор організму.

Мислення (thinking) – процес опосередкованого та узагальненого відображення свідомістю людини предметів і явищ об'єктивної дійсності в їхніх істотних властивостях, зв'язках і відносинах; вища форма відображення дійсності у психіці.

Мова (language) – суспільно зумовлена система словесних знаків, яка слугує засобом спілкування в певному суспільстві.

Мовлення (speech) – процес спілкування засобами мови, мова в дії.

Мораль (morality) (з лат. moris – норів, звичай, характер) – теоретична сукупність поглядів на мораль та моральність, моральнісні відношення, якості, діяльність людини; це моральні принципи, норми і правила поведінки. Мораль визначає цінності людини, регулює її поведінку з погляду принципового протиставлення добра та зла.

Моральність (morality) – поведінка, вчинки, якості, відношення, діяльність людини як результат безпосередньої реалізації моральних ідей, цінностей, принципів, норм і правил поведінки.

Мрія (dream) – створений фантазією образ бажаного майбутнього, що спрямований на перспективу життя і діяльності людини.

«Над-Я» (super-ego) – в теорії психоаналізу несвідома частина структури психіки, яка слугує носієм моральних стандартів, виконує роль судді, критика, цензора, совісті (сумління).

Опитування (polling) – метод дослідження, у разі використання якого людина відповідає на ряд запитань, що їй задаються. Види опитувань: усне (бесіда, інтерв'ю), письмове (анкетування).

Органи чуття (рецептори) (receptors) – спеціалізовані периферійні утворення, які здійснюють прийом зовнішніх подразників, що діють на організм.

Організаторські здібності (management abilities) – сукупність психічних рис особистості, необхідних для успішного оволодіння організаторською діяльністю, її ефективного виконання.

Особистість (personality) – соціально-психологічна сутність людини, яка формується внаслідок засвоєння індивідом суспільних форм свідомості і поведінки, суспільно-історичного досвіду людства. Особистістю ми стаємо під впливом суспільства, виховання, навчання, взаємодії, спілкування тощо. О. – ступінь привласнення людиною соціальної сутності. О. – соціальний індивід.

Пам'ять (memory) – пізнавальний психічний процес сприймання, запам'ятовування, збереження, відтворення і забування індивідом свого досвіду.

Пізнавальний процес психіки особистості (cognitive process of personality psychology) – психічний процес, за допомогою якого людина пізнає світ. Формами П. п. є: відчуття, сприймання, пам'ять, мислення, увага, уява, мова і мовлення.

Почуття (feelings) – це специфічно людські, узагальнені, стійкі переживання, позитивні або негативні емоції, пов'язані з задоволенням або незадоволенням потреб.

Предмет психології (subject of psychology) – дослідження закономірностей, проявів та механізмів психіки.

Психіка (psychology) – 1) душа; 2) внутрішній світ людини; 3) сукупність психічних процесів як свідомих, так і несвідомих; 4) здатність мозку відображати об'єктивну дійсність у формі відчуттів, уявлень, думок та інших суб'єктивних образів об'єктивного світу (свідомість).

Психічні процеси (psychical processes) – різні форми єдиного, цілісного відображення суб'єктом об'єктивної дійсності. Розрізняють такі основні

види П. п.: відчуття, сприймання, пам'ять, уявлення, уява, мислення, мовлення, емоції, почуття, увага, воля. З давніх часів ці П. п. поділяють на: пізнавальні, емоційні та вольові.

Психічні стани (psychical state) – психологічна характеристика особистості, що відображає її порівняно тривалі душевні переживання.

Психоаналіз (psychoanalyses) – вчення З. Фрейда; система ідей, методів інтерпретації сновидінь та інших несвідомих психічних явищ, а також діагностики і лікування різних душевних захворювань.

Психолог (psychologist) – фахівець у галузі психології. Людина, яка має професійні знання й уміння і виконує певну роботу в теоретичній або практичній психології.

Психологічна культура особистості (psychological culture of personality) (як елемент загальної культури) – сукупність психологічних знань, здібностей, вмінь, навичок, які допомагають успішному самопізнанню, самовираженню і самовихованню особистості, а також успішному спілкуванню і взаємодії в різних соціальних групах.

Психологія (psychology) (з грецьк. psyche – душа, logos – слово, знання, вчення) – система знань (наука) про об'єктивні закономірності, прояви та механізми психіки.

Психологія особистості (psychology of personality) – галузь психологічних знань, яка займається вивченням психічних властивостей людини як цілісного утворення, як певної системи психічних якостей, що має відповідну структуру, внутрішні зв'язки, характеризується індивідуальністю та взаємопов'язана з навколишнім природним і соціальним середовищем.

Рефлексія (reflexion) – схильність до аналізу власних переживань, звернення свідомості на себе (самосвідомість), осмислення свого стану.

Розум (mind) – вища форма теоретичного осягання дійсності, свідоме оперування поняттями, синтез знань на найвищому рівні теорій та ідей.

Самоактуалізація особистості (self-actualization of personality) – в теорії А. Маслоу процес та результат повної реалізації талантів, здібностей і можливостей людини.

Самооцінка особистості (self-evaluation of personality) – оцінення людиною своїх якостей, себе, рівня успішності власної діяльності, сприйняття своєї особи іншими людьми, виходячи з системи цінностей людини.

Самосвідомість (self-awareness) – усвідомлення людиною себе самої як особистості: своєї діяльності як члена суспільства, стосунків з іншими людьми, рис характеру, власних дій та вчинків, їх мотивів, цілей, розумових, моральних, фізичних якостей тощо.

Свідоме (conscious) – прояви психіки, що характеризуються контролем свідомості за перебігом психічних процесів. С. є протилежним станом несвідомого.

Свідомість (consciousness) – здатність людини до рефлексії, адекватного відображення навколишнього світу, подій, що відбуваються в ньому, своєї Батьківщини, обов'язку тощо, а також ставлення до них свого ставлення.

Снобачення (dreaming) – більш-менш яскраві образи, що виникають під час сну.

Соціалізація людини (socialization of personality) – процес перетворення людської істоти на суспільного індивіда, утвердження її як особистості, включення у суспільне життя як активної сили.

Соціальна група (social group) – певна спільність людей, які поєднані на основі відповідних загальних ознак, що стосуються спільної діяльності і на підставі якої виникають певні психологічні утворення (соціальне почуття, інтереси та ін.).

Соціальна психологія (social psychology) – галузь психології, що вивчає психологічні прояви людей, які відносяться до певної соціальної групи, та психологічні характеристики самих соціальних груп.

Соціально-психологічний клімат (social and psychological climate) – рівень міжособистісних стосунків, що виявляється як сукупність психологічних умов, які сприяють або заважають продуктивній діяльності особистості у групі; домінуючий настрій, морально-психологічна атмосфера, у якій виявляється властиве для членів групи ставлення до загальної справи і один до одного. Істотним показником С.-п. к. є рівень згуртованості групи.

Соціометрія (sociometric) – методика дослідження системи неформальних стосунків в певній групі, в певний момент її існування. В основі лежить вимірювання відносин: симпатій – антипатій, прийняття – неприйняття людьми одне одного, прихильностей, уподобань стосовно один одного.

Спілкування (communication) – взаємодія людей, яка полягає в обміні інформацією, діями та у встановленні взаєморозуміння.

Спостереження (observation) – метод психологічного дослідження, який

полягає в спостереженні за об'єктом дослідження, реєстрації та поясненні психологічних фактів. Метод спостережень характеризується безпосереднім сприйняттям явищ і процесів у їхній цілісності і динаміці. Види спостережень: життєве і наукове, внутрішнє та зовнішнє, вільне і стандартизоване, включене та стороннє.

Сприймання (perception) – це психічний процес відображення людиною предметів і явищ загалом, в сукупності всіх їхніх якостей і властивостей за безпосереднього їх впливу на органи чуттів; сукупність відчуттів.

Стрес (stress) (дослівний переклад «напруга») – система реакцій (емоційний стан) організму у відповідь на будь-яку висунуту до нього вимогу. У стресовому стані людина припускається помилок у розподілі і переключенні уваги, у неї порушується перебіг пізнавальних процесів (сприймання, пам'ять, мислення), спостерігається розлад координації рухів, неадекватність емоційних реакцій, дезорганізація і гальмування всієї діяльності. Стрес може здійснювати як позитивний, мобілізуючий, так і негативний вплив на діяльність (дистрес), аж до повної її дезорганізації.

Стресор (stressor) – фактор, який викликає стан стресу. Вирізняють фізіологічний і психологічний стресори. Фізіологічні С. – надмірне фізичне навантаження, висока або низька температура, больові відчуття та ін. Психологічні С. поділяються на інформаційні та емоційні. Інформаційний стрес виникає в ситуаціях інформаційних перевантажень, коли людина не виконує завдання, не встигає приймати правильні рішення у належному темпі. Емоційний стрес виявляється в ситуаціях загрози, небезпеки, гніву, образи та ін.

Суб'єкт (subject) – суб'єктний центр особистості, який є мотиваційним, інтеграційним, регулятивним, координаційним центром життєтворчості та життєдіяльності особистості у світі як комунікативної системи «Я – Інший».

Суб'єктивність (subjectivity) – ставлення до когось або чогось, яке зумовлюється, визначається особистими поглядами, інтересами, смаками, уподобаннями суб'єкта.

Суб'єктність особистості (subjectness of the personality) – сутнісна інтегральна властивість особистості, яка формує та актуалізує «суб'єктний центр особистості» (суб'єкт) який є мотиваційним, інтегративним, регулятивним, координаційним центром життєтворчості та життєдіяльності особистості у світі як комунікативної системи «Я – Інший».

Сублімація (sublimation) – «перерозподіл психічної енергії». З погляду психоаналізу психічна енергія неусвідомленого може сублімуватися, трансформуватися в енергію різних видів діяльності, які прийнятні для суспільства і людини (творчість, мистецтво, суспільна активність, трудова активність).

Темперамент (temperament) – індивідуально-типологічна характеристика людини, що виявляється в силі, напруженості, швидкості та врівноваженості перебігу її психічних процесів.

Тести (tests) (від англ. test – проба, випробування, дослідження) – в психології та педагогіці система запитань чи завдань, що дозволяє здійснити тестове дослідження.

Тестування (testing) – спеціалізований метод психологічного дослідження, застосовуючи який можна отримати точну кількісну або якісну характеристику розвитку певних психічних явищ за допомогою порівняння їх показників з еталонними.

Трансперсональні психологічні теорії (transpersonal psychological theories) – це моделі людської психіки, в яких визнається значимість духовного і космічного вимірів та можливостей для розвитку свідомості. Людська психіка сумірна зі Всесвітом і всім існуючим. В центрі Т. т. – «психології за межами свідомості» – так звані «змінені стани свідомості», переживання яких може призвести до зміни фундаментальних цінностей, духовного переродження і формування цілісності особистості.

Увага (attention) – це особлива форма психічної діяльності, яка виявляється у спрямованості і зосередженості свідомості на вагомих для особистості предметах, явищах навколишньої дійсності або власних переживаннях, за одночасного відволікання від того, що не є предметом уваги.

Уява (imagination) – процес створення людиною на основі досвіду образів об'єктів, яких вона ніколи не сприймала, своєрідна форма відображення людиною дійсності, в якій виявляється активний випереджальний характер пізнання нею світу.

Характер (character) – комплекс сталих психічних властивостей людини, що виявляються в її поведінці та діяльності, у ставленні до суспільства, до праці, до інших, до самої себе.

«Я» (ego) – в психоаналізі визначається як свідомість, розумна, раціональна частина психіки. «Я» формується під впливом суспільства, яке висуває свої вимоги до людини.

Теоретичний модуль II

ЕТИЧНІ ТА ПСИХОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДІЛОВИХ ВІДНОСИН

Лекція 8 Історія і сучасний стан становлення етичних засад економічної діяльності (бізнесу) та менеджменту

8.1 Ділові відносини та процес їх трансформації в сучасній діловій сфері

8.2 Етика відповідальності як методологічна основа розвитку ділових відносин.

8.3 Ділові відносини як психологічна та етична проблема

8.4 Етичні засади сучасного бізнесу та менеджменту

8.5 Психологічні засади сучасного бізнесу та менеджменту

Основні поняття і ключові слова: ділова сфера, ділові відносини, етика, етика відповідальності, психологія, особистість, етика бізнесу, декларація Ко, соціальна відповідальність бізнесу, менеджмент, «золоте правило моральності», етика менеджменту, психологія бізнесу, психологія менеджменту, теорії управління.

8.1 Ділові відносини та процес їх трансформації в сучасній діловій сфері

Суспільне буття за своєю суттю є система ділових (політичних, економічних, юридичних та ін.) та міжособистісних (сімейних, дружніх, інтимних та ін.). Ділові відносини є своєрідною формою буття людини в суспільстві та суспільства загалом, які визначають їх розвиток.

Виходячи «за межі» міжособистісних відносин (стосунків) з метою вирішення певної проблеми, «діла», людина вступає в ділові відносини (професійні, бізнесові, відносини в сфері послуг – медичні, юридичні (нормативні), освітні, транспортні, торговельні та ін.).

Історичний розвиток людства, особливо друга половина ХХ ст., гостро поставив питання критеріїв ефективності ділових відносин, зокрема механізмів регулювання ділових відносин.

Визначальна роль у системі ділових відносин належить юридичним критеріям. Але сфера ділових відносин, як і суспільне буття загалом, настільки багатогранна, складна, що не все, з одного боку, підпадає під сферу юридичних критеріїв, та, з іншого, практика (історична, політична, економічна) показує, що не завжди юридичні критерії є ефективним, успішним фактором регулювання ділових відносин, також ефективність

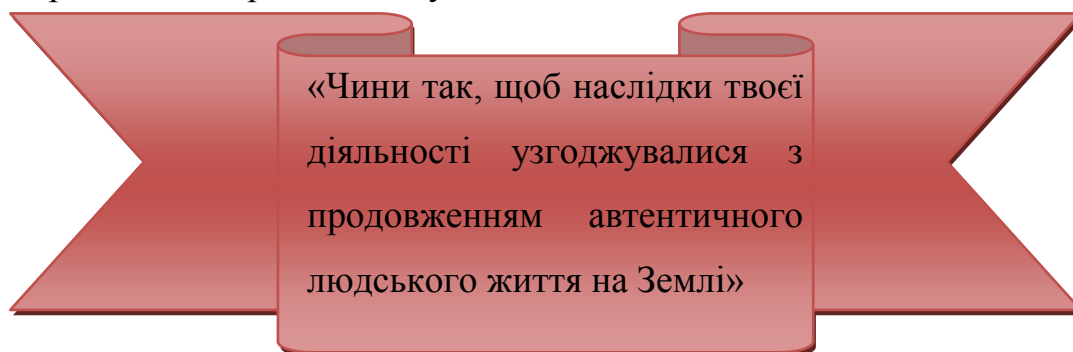
юридичних критеріїв (якість законодавчих актів, ефективність їх застосування) залежать від інших критеріїв ділової сфери.

Прикладом може бути ситуація, коли діловий партнер «не тримає слово», запізнюється на ділову зустріч, не ввічливий, не поважає ділового партнера та ін. Ефективність юридичних (нормативних) критеріїв регулювання ділових відносин в цих ситуаціях – мінімальна.

Тому, з кінця ХХ ст., значно зросла роль психологічних та, особливо, етичних критеріїв ділових відносин, ключовим з яких є *відповідальність*.

8.2 Етика відповідальності як методологічна основа розвитку ділових відносин

У проекті етики для технологічної цивілізації, запропонованому Г. Йонасом в книзі «Принцип відповідальності», сформульовано категоричний імператив для сучасної доби [18]:



Саме цей імператив, в різних його варіантах, став базовим принципом подальшого розвитку етичних засад політики, економіки, науки, педагогіки та ін.

«Принцип відповідальності» визначає суть діяльності Центру Ганса Йонаса (Німеччина). Метою Центру є «сприяння здатності до відповідальності за майбутнє діяльності, вихованню відповідальності за майбутнє і відповідальному за майбутнє публічному рішення на підставі аргументативного діалогу» [16].

У 80 – 90-ті роки минулого століття особливо посилюється тенденція до аксіологізації економічної теорії, що, насамперед, активізувало процес теоретичного обґрунтування необхідності посилення етичних засад бізнесу та менеджменту, етизації ділових відносин на основі онтологічних та аксіологічних засад «етики відповідальності».

Важливою методологічною та аксіологічною основою для розвитку етики ділових відносин на сучасному етапі є те, що пошук етичних засад

розвитку людства, включно його економічну (бізнесову) складову, відбувається в руслі розвитку комунікативної філософії (етики). Адже саме базовий принцип як філософії комунікації XVIII – XX століть, так і особливо комунікативної філософії кінця XX – початку XXI ст. – принцип «цінності Іншого» в різних комунікативних структурах, у яких під Іншим розуміється людина, соціальна група, суспільство в цілому, природа, культура, історія тощо, дасть людству можливість подолати ті виклики, які несе сучасний етап розвитку людства. Саме принцип «цінності Іншого» в комунікативній філософії став основою формулювання іншого принципу комунікативної філософії (етики) – «принципу відповідальності за Іншого».

Відповідальність розглядається як універсальна здатність людини, яка так само невіддільна від неї, як і здатність говорити [15].

Категоричний імператив для сучасної доби Г. Йонаса насамперед стосується економічної сфери діяльності людини, зокрема бізнесу. Адже екологічні проблеми людства виникли через безвідповідальну технічну, технологічну, економічну діяльність бізнесу відносно природи.

Іншим значним напрямом відповідальності бізнесу є соціальна відповідальність бізнесу (державний та регіональний рівні, в самій організації).

Визначальне значення для реалізації в діловій сфері принципу відповідальності має менеджмент. Саме від його етичних та психологічних принципів залежить суть та зміст реалізації цього принципу.

Система менеджменту організації – це, насамперед, відповідальність менеджерів та всіх співробітників за результати індивідуальної, групової, організаційної та зовнішньоорганізаційної діяльності організації.

8.3 Ділові відносини як психологічна та етична проблема

У другій половині XX ст. посилюється роль особистості в усіх сферах людського життя. Це пов'язано з розвитком освіти та освіченості людини, зростанням її можливості впливати на різні сфери людського буття (політика, економіка, техніка екологія та ін.).

Особливо значним є посилення особистісних факторів в діловій сфері: бізнес, менеджмент, відносини з діловими клієнтами, партнерами та ін.

Питання рівня етичних та психологічних засад ділових відносин стосується всіх співробітників організації, які вступають у ділові відносини зі співробітниками організації, партнерами та клієнтами організації, а також в ділові відносини в позаорганізаційній сфері. Адже

в сучасному діловому житті зростає роль особистості співробітника організації, який, вступаючи в ділові відносини, створює рівень довіри до організації, її імідж. А в самій організації зростає особистісний аспект її ефективного розвитку.

Важливим методологічним інструментом усвідомлення ролі особистісно-психологічних засад ділових відносин є поняття «особистість».

Особистість – центр психіки людини, комплекс її психічних властивостей. Завдяки взаємодії психологічних властивостей людина усвідомлює своє Я, самовизначається, саморозвивається, самореалізується – самоактуалізується в окремих сферах життя та житті загалом. Важливим кроком для розуміння сутності особистості стало використання в психології особистості системного підходу. Відповідно до нього, особистість являє собою вищу форму цілісності психіки людини, динамічну систему, утворену взаємодією її властивостей.

Особлива роль в ділових відносинах належить особистості керівника, менеджера. Нині існує потреба в підготовці менеджерів, керівників високого професійного рівня, здатних розвивати бізнесові відносини та відносини в організаціях на цивілізованій основі, яка значною мірою визначається психологічною культурою, етичною культурою та рівнем культури особистості загалом.

Аналіз теорії та практики управлінської діяльності в організаціях дає можливість зробити висновок, що професіоналізм менеджера є системним явищем і визначається сукупністю таких його складових:

- знання, уміння, навички у сфері управлінської діяльності;
- професійні знання, уміння, навички у відповідній виробничій сфері;
- психологічна культура;
- етична культура.

Важливим аспектом професійної компетентності ділової людини, зокрема менеджера, є його рівень психологічної культури, який містить в собі знання психологічних закономірностей розвитку та проявів психіки особистості (пізнавальні процеси, емоційні процеси, вольові процеси, психічні стани, психічні властивості та ін.), психологічних аспектів спілкування та взаємодії в різних соціальних групах, знання психології ділових відносин, психології управління, питання ділової мотивації, ділового іміджу та ін., а також уміння використовувати набуті знання в своїй практичній діяльності.

Це пов'язано зі зростанням в діловій сфері ролі психологічних

факторів ділових відносин. Уміння встановлювати та підтримувати ділові відносини, впливати на партнерів по діловій сфері, попереджати та вирішувати конфлікти, проводити ділові зустрічі, вести переговори, проводити ділові прийоми, створювати діловий імідж та ін. – все це, значною мірою, психологічні проблеми.

Ділові відносини передбачають знання індивідуально-психологічних властивостей особистості та уміння використовувати їх в діловій практиці.

Психологічна культура є важливою, але недостатньою умовою успішності ділових відносин, зокрема в сфері бізнесу та менеджменту. Сучасний менеджмент має базуватися на моральних цінностях. Психологічні знання можуть бути спрямовані і на маніпуляцію, шахрайство.

Як складова етики бізнесу та теорії управління, етика в ділових відносинах 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.

Етика в ділових відносинах виконує функції не тільки моральної оцінки, а й присутня в прийнятті рішень, що дозволяє вирішувати суперечливі етичні проблеми в бізнесі та організаціях. Саме тому розробляються і втілюються в практику правила та вимоги етики ділових відносин, які має засвоїти майбутній менеджер, керівник як у процесі навчання, так і у практичній його роботі.

8.4 Етичні засади сучасного бізнесу та менеджменту

8.4.1 Етичні засади сучасного бізнесу. Етика бізнесу – це правила, норми, що регулюють відношення суб'єктів бізнесу. Етичний бізнес – це чесність, порядність, повага до партнерів, дотримання даного слова, здатність ефективно функціонувати на ринку згідно з діючими законами, встановленими правилами і традиціями.

Чи може бізнес бути етичним? Чи має право на існування поняття «етика бізнесу»? Питання, яке в сучасних вітчизняних економічних реаліях розвитку ринкових відносин ще не знайшло однозначної відповіді.

Довгий час це питання було дискусійним як для західного світу, де комерція для частини суспільства вважалася «сатанинською справою» (Ш. Бодлер), так і, особливо, в історії вітчизняного бізнесу. (Можемо навести приклад негативного ставлення до діяльності купців, коли саме

слово «купець» несло у собі презирливий відтінок).

Потрібно визнати, що бізнес як суспільне явище (нарівні з іншими: наука, політика та ін.) є явищем складним і тому ми не можемо судити про взаємодію бізнесу та етики з «простих позицій добра і зла» (Д. Брейбрук). Але, з іншого боку, бізнес, як складова суспільного життя, не може розвиватися абсолютно незалежно від традицій, моралі, релігії, законів суспільства. Тому моральний розвиток суспільства об'єктивно впливав і впливає на поступову «етизацію» сфери бізнесу.

Значну роль в процесі розвитку етики ділових стосунків відіграла релігія, яка впливала на формування нового типу підприємця, якому, як зазначав у своїй роботі «Протестантська етика і дух капіталізму» [3] М. Вебер, «не притаманна» показова розкіш і марнотратство. Саме під впливом протестантизму змінювалося відношення західного суспільства до багатства, приватної власності. Власність, багатство вважалися результатом успішної діяльності людини, а *успіх* – *символом благодаті*. Таке поєднання економіки та релігії вивільняє людську енергію, збагачення стає релігійно-етичною місією.

Загальний розвиток суспільства, моральний прогрес поступово вели до того, що з початку ХХ століття у сфері бізнесу почали формуватися інші цінності, відбувався процес поступового поєднання бізнесових і моральних пріоритетів, поєднання двох базових засад бізнесу – моральність та успіх. В цей період визначаються етичні принципи ведення справ [40]:

- поважай право приватної власності;
- люби та поважай людину;
- будь вірним своєму слову;
- живи за доходами;
- будь цілеспрямованим;
- поважай владу.

З іншого боку, в світі почало зростати занепокоєння проблемами, викликаними неконтрольованим зростанням економіки (проблеми екології; домінування технократичних тенденцій в розвитку суспільства, особистості; дисбаланс в розвитку економічних та етичних засад суспільного життя та ін). Все це поставило на порядок денний питання розробки та впровадження принципів і норм етики бізнесу.

У Європі і США, незважаючи на наявні дискусії та розбіжності про те, яке місце етика займає в діяльності професійних бізнесменів, прихильники наявності етики в бізнесі відстоюють положення про те, що етичні принципи сприяють підтримці рентабельності, конкурентоспроможності й

ефективності компаній. Такі універсальні моральні цінності як чесність, справедливість, відповідальність, трансльовані в практичну діяльність, пов'язану з різними варіантами підприємництва, сприяють стабільності, погодженості, цивілізованості.

Початок етики бізнесу як окремої сфери знання датується серединою 70-х років. Саме з цього часу почали організовувати конференції, семінари, присвячені етиці бізнесу. Вчені, представники бізнесу активно працюють над визначенням етичних принципів на міжнародному, регіональному, професійному, корпоративному рівнях.

Найбільш важливим кроком у цьому напрямі можна вважати прийняту в 1994 р. у швейцарському місті Ко Декларацію Ко – «Принципи бізнесу» [32]. Основні принципи бізнесу, які визнані у цьому документі, показано на рис. 8.1.



Рисунок 8.1 – Декларація Ко – «Принципи бізнесу»

Важливим кроком на шляху посилення етичних засад бізнесу та менеджменту, інституалізації «етики відповідальності» в сфері бізнесу стала започаткована у 1999 р. Генеральним секретарем ООН Кофі Аннаном ініціатива, яка отримала назву *Глобального договору* [10].

Глобальний договір ООН спрямований на сприяння соціальної відповідальності бізнесу та підтримку вирішення підприємницькими колами проблем глобалізації й створення більш стабільної та всеохоплюючої економіки. Він пропонує компаніям забезпечити – в межах своєї діяльності – дотримання, підтримку і запровадження основних цінностей у сфері захисту прав людини, стандарти праці, охорони навколишнього середовища і боротьби з корупцією.

Права людини

Принцип № 1. Ділові кола мають підтримувати та поважати підхід, який передбачає захист міжнародних прав людини в сферах їхнього впливу.

Принцип № 2. Ділові кола не можуть бути причетні (не можуть мати відношення) до порушення прав людини.

Стандарти праці

Принцип № 3. Ділові кола зобов'язані підтримувати свободу зібрань та ефективно визнання права на колективний договір.

Принцип № 4. Ділові кола мають підтримувати ліквідацію усіх форм примусової (та обов'язкової) праці.

Принцип № 5. Ділові кола мають підтримувати ліквідацію дитячої праці.

Принцип № 6. Ділові кола зобов'язані підтримувати ліквідацію дискримінації під час прийому на роботу та у професійній діяльності.

Навколишнє середовище

Принцип № 7. Ділові кола мають застосовувати (підтримувати) дбайливий (обережний) підхід до питань екології.

Принцип № 8. Ділові кола мають вживати заходів на підтримку посилення екологічної відповідальності.

Принцип № 9. Ділові кола мають заохочувати розвиток та розповсюдження екологічно безпечних технологій.

Боротьба з корупцією

Принцип № 10. Ділові кола мають боротися з будь-якими виявами корупції, включно й здирництво та хабарництво.

Для впровадження принципів бізнес-етики активно створюються міжнародні організації. Це, насамперед, Міжнародне товариство економіки та етики, Інститут соціальної та етичної відповідальності, мережа соціальних починань. До відомих європейських організацій належать Європейська етична мережа, Європейська мережа бізнес-етики [40].

Особливо значне місце етичним аспектам розвитку бізнесу та менеджменту відводиться в США. Американці в цій сфері вважаються лідерами. Етиці бізнесу у США присвячено більше 60 монографій, читається більше ніж 500 курсів лекцій в університетах, видається декілька газет («Газета з етики бізнесу», «Бізнес і професійна етика»). В комп'ютерному каталозі Каліфорнійського університету більше ніж 450 книг і статей, присвячених цій темі.

Проблеми ділової етики протягом багатьох років були темою широкої дискусії в бізнесі, уряді та суспільстві загалом. В країні протягом усієї її історії склалися стійкі традиції та цінності, які підкріплювалися і вдосконалювалися системою законодавства. Насамперед це такі загальнолюдські цінності як чесність, правдивість, довір'я і справедливість в комерційних взаємовідношеннях; виконання зобов'язань; здорова конкуренція; винагорода, сумірна з роботою.

Етично неприпустимим та підлягаючим покаранню за законом в американській концепції етики бізнесу є: корупція (дача взяток, вимагання); шахрайство; приховування доходів від оподаткування; надання недостовірної інформації в фінансовому звіті фірми.

В США зміст етики бізнесу визначається:

- моральними якостями підприємця, актуалізованими в його діловій поведінці;
- професійною етикою, зокрема в питаннях сумлінної конкуренції;
- моральними якостями підприємця, серед яких:
 - вірність слову, договору;
 - почуття міри в бажанні отримання прибутку;
 - відповідальність за доручену справу;
 - корпоративна солідарність;
 - установка на підвищення кваліфікації, самовдосконалення;
 - визнання і повага людської честі.

Важливим елементом розвитку етики бізнесу є питання соціальної відповідальності бізнесу. **Соціальною відповідальністю бізнесу**

називають відповідність соціальним цілям.

В процесі історичного становлення етичних засад ведення бізнесу існували різні підходи до розуміння соціальної відповідальності бізнесу. Їх становлення відбувалося в процесі суперечок як з приводу ролі бізнесу в суспільстві, так і соціальної відповідальності зокрема.

На початковому етапі вважалось, що бізнес реалізує свою соціальну відповідальність через збільшення прибутку, не порушуючи водночас законів і норм державного регулювання. Створюючи максимально можливий прибуток, підприємства отримують можливість економічного зростання, що також сприяє працевлаштуванню та підвищенню доходів всіх. Саме цим бізнес робить позитивний внесок у вирішення проблем суспільства загалом. В цій системі провідними принципами є власні інтереси бізнесу, які доповнюються робочою етикою.

У подальшому концепція соціальної відповідальності бізнесу розвивалася на основі посилення в розвитку бізнесу фактора соціальних інтересів та корегування діяльності бізнесу суспільством.

Сучасний підхід до розуміння соціальної відповідальності розвивається останні 15-20 років. Він, на противагу інтересам споживання та конкуренції, пов'язаний з корегуванням рішень бізнесу. Окрім економічних результатів, важливим завданням бізнесу також є досягнення з погляду соціальних цілей: конкурентна боротьба без обману і шахрайства, активна діяльність у сферах охорони здоров'я людини та навколишнього середовища, громадських прав, захисту прав споживачів тощо.

8.4.2 Етичні засади сучасного менеджменту. Значну роль в розвитку бізнесу, підвищенні ефективності діяльності організації відіграє менеджмент, важливою складовою якого має бути етика, що базується на системі принципів і норм, які характеризують поведження керівників і рядових працівників організації стосовно суспільства, інших організацій, груп, а також у відносинах між собою. З метою опису цілей організації, створення нормальної етичної атмосфери і визначення етичних рекомендацій у процесах прийняття рішень, розробляються етичні нормативи.

У практиці менеджменту значного поширення набули етичні нормативи, що забороняють такі дії [17]:

- шахрайство;

- вимагання;
- підношення подарунків посадовій особі;
- розпалювання конфліктів на ґрунті зіткнення інтересів;
- ухиляння від сплати податків;
- продаж недоброякісної продукції;
- розкриття секретів підприємства;
- незаконне використання інформації, отриманої у особи, яка довіряє тобі.

Американська освітня організація Центр етичних ресурсів пропонує 12 кроків у напрямку розробки кожною організацією власної етичної програми [11]:

- 1) формування бачення майбутнього;
- 2) визначення базових цінностей;
- 3) розробка корпоративного етичного кодексу;
- 4) створення служби чи призначення працівника з питань етики;
- 5) створення команди (комітету) оперативного рішення етичних питань;
- 6) розробка стратегії етичного спілкування;
- 7) проведення тренінгів з етики;
- 8) створення «гарячої» телефонної лінії етичної допомоги;
- 9) розробка системи оцінок і нагород;
- 10) створення системи контролю і реєстрації даних;
- 11) проведення періодичного оцінювання;
- 12) введення етичного стилю керівництва.

Етичною має бути також кадрова політика. Так, згідно з Артуром Воллержу, кадрова політика «BMW» визначається такими принципами: орієнтація образу дій на етичні цілі, велику людяність, ліберальність і терпимість, прагнення до справедливості, принцип дії та протидії, самостійність і індивідуальність, самоствердження в роботі, влада, ієрархія, прагнення до соціальних контактів, інформація та комунікація, вільне вираження думки, прагнення до безпеки, соціальна користь праці і демократія [26].

Реалізацію головної мети й основних завдань менеджменту здійснюють менеджери. Вони використовують різні методи, стратегію і тактику управління колективом людей.

Сучасний менеджер має виконувати ролі керівника, лідера,

дипломата, вихователя, інноватора тощо.

Менеджер, приймаючи те чи інше рішення, зобов'язаний пам'ятати, що суспільство звертає увагу і на етику, і на тверде дотримання законів, а тому йому варто дотримуватись найвищих стандартів відповідальності.

На основі опитування багатьох менеджерів, бізнесменів сучасності можемо намалювати портрет менеджера високого класу, який:

- добре знає потреби клієнта і сприяє їх задоволенню;
- стимулює використання нестандартних підходів, запалює своїми ідеями інших;
- бере на себе відповідальність тоді, коли інші собі цього не дозволяють;
- генерує нові ідеї, спрямовані на суттєві зміни;
- залучає у команду талановитих людей, вміє використовувати потенціал кожного члена команди і ставиться до нього як до партнера;
- не тільки активно поновлює свої знання та вміння, а й створює умови для поновлення знань членами команди;
- сміливо впроваджує нові технології;
- вміло усуває психологічні бар'єри між підрозділами, окремими людьми, створює умови для доброзичливих взаємин між ними;
- формує корпоративну культуру в організації.

Відомий менеджер ХХ століття Лі Якокка сформулював такі постулати мистецтва управління [35].

- Уміння контактувати з людьми – це все і вся.
- Щоб мати успіх в бізнесі, як, зрештою, і майже у всьому іншому, найголовніше – це вміти зосередитися і раціонально користуватися своїм часом.
- Тому, хто хоче стати фахівцем у галузі вирішення будь-яких завдань бізнесу, треба насамперед навчитися визначати пріоритети.
- Єдине, чим ти володієш як людська істота, – це твоя здатність міркувати, це твій здоровий глузд. У цьому твоя єдина перевага перед мавпою.
- Помилки роблять усі. Біда в тім, що більшість людей просто не хоче їх відверто визнавати.

Якщо справді віриш у те, що робиш, варто наполегливо домагатися

свого, навіть попри безліч перешкод, що виникають на шляху.

А не менш відомий менеджер Джек Уелч, який понад 20 років (до 2001 р.) очолював компанію «Дженерал електрик», визначив такі аспекти діяльності менеджера [49]:

- у новому тисячолітті, сповненому жорсткої конкуренції, необхідно вести людей до цілі, не командуючи ними, а запалюючи, надихаючи їх;
- потрібно вміти розробляти не план дій, а знаходити ключову ідею, яка дасть можливість кожному виявляти творчість, неординарний підхід і водночас об'єднуватиме всіх;
- щоб реалізувалися кращі ідеї, важливо вміти долати бар'єри в спілкуванні між людьми, створювати умови для постійного професійного та особистісного зростання кожного працівника, незалежно від посади, віку, досвіду тощо.

Ефективність роботи менеджерів оцінюється досягнутими організацією техніко-економічними показниками: зростанням обсягу виробництва; зростанням продуктивності праці; фондовіддачею; собівартістю; рентабельністю. Але недотримання норм етикету, недостатність кваліфікації, досвіду, умінь і навичок менеджера організації може поставити цю організацію у край несприятливе становище, навіть довести до банкрутства. Саме тому менеджер має постійно і все життя вдосконалювати себе.

8.4.3 «Золоте правило моральності». Важливим джерелом етики та психології ділових відносин завжди була релігія. Так у Біблії сказано: «Не вимагай хабарів» та «Поводься стосовно інших людей так, як ти хотів би, щоб вони поводитися стосовно тебе» (*золоте правило моральності*).

Золоте правило зустрічається в пам'ятках багатьох культур [11].

- Ніхто з нас не є істинно віруючим, поки не побажає для ближнього свого, як для самого себе (іслам).
- Що тобі не приємно, не роби ближньому своєму (іудаїзм).
- Не причиняй болю іншим людям за допомогою того, що причиняє біль і тобі (буддизм).
- Ось основа поваги: не роби нічого іншим людям, що ти б не хотів, щоб вони зробили тобі (індуїзм).
- Те, що не подобається тобі, не роби відносно інших (зороастризм).
- Небажане для самого себе не роби іншим (конфуціанство).

- Вибери для сусіда свого те, що вибереш для самого себе (бахай).
- Людині потрібно поводитися зі всіма істотами живими, як з ним самим би поводитися (джайнізм).
- Той, хто збирається взяти загострену палочку і простромити нею пташеня, має спочатку спробувати це на собі, щоб відчути, наскільки це боляче (прислів'я народу йоруба (Нігерія)).

8.5 Психологічні засади сучасного бізнесу та менеджменту

8.5.1 Психологічні засади сучасного бізнесу. Зростання особистісного фактора розвитку економічної сфери суспільства, зокрема бізнесу, зумовило посилення наукових досліджень в сфері психології бізнесу, а особливо розробку практичних рекомендацій, з метою посилення психологічних факторів сфери ділових відносин.

Не може бути ефективним бізнес, якщо бізнесмен не має відповідних знань з психології (психології особистості, соціальної психології, психології бізнесу). Бізнес потребує встановлення та довготривалого підтримування ділових відносин з діловими партнерами та клієнтами. А без відповідних психологічних знань це неможливо. Це стосується всіх співробітників організації, тому що, тією чи іншою мірою всі співпрацюють з партнерами по бізнесу, клієнтами та формують імідж фірми.

Потрібно уточнити, що самі по собі психологічні знання є першою, але не визначальною умовою розвитку психологічних засад бізнесу. Потрібні також вміння, навички, мотивація до дії, самі дії – психологічні знання мають актуалізуватися в психологічній культурі особистості.

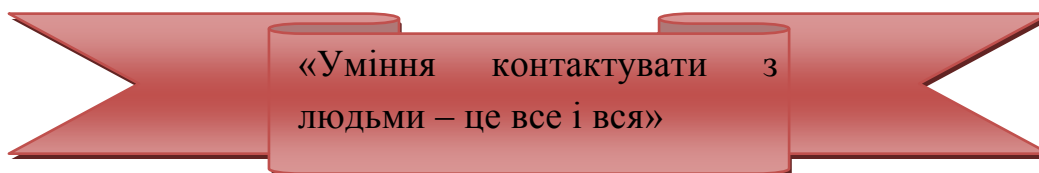
Зокрема, сучасний бізнес потребує високого рівня психологічної культури у багатьох ситуаціях бізнесової діяльності. Серед них відзначимо такі. Ділові відносини з партнерами по бізнесу: спілкування, ділові зустрічі, ведення переговорів, ділові прийоми, вирішення конфліктів, реклама, формування іміджу, встановлення і підтримування ділових відносин та ін. Ділові відносини з клієнтами: спілкування та вплив на клієнта, вирішення конфліктів, формування іміджу, реклама, встановлення та підтримування ділових відносин та ін.

8.5.2 Психологічні засади сучасного менеджменту. Ускладнення управлінської діяльності, підвищення рівня освіченості та культури людей,

зростання ролі особистості в діяльності організації, зміна структури і змісту мотивації людини до діяльності, визначення організації як відкритої системи, гуманізація управлінської діяльності як явища ділових відносин загострило питання посилення психологічних основ менеджменту.

Особливого значення психологія управління в організації (психологія менеджменту організацій) набула на рубежі ХХІ ст. Вислів «ХХ вік – вік технологій, ХХІ вік – вік психології, етики» актуалізується в сфері економіки, бізнесу.

Відомий менеджер ХХ ст. Лі Якокка ключовим постулатом мистецтва управління визначив такий [35]:



«Уміння контактувати з людьми – це все і вся»

Інший, не менш відомий менеджер Джек Уелч, який понад 20 років (до 2001 р.) очолював компанію «Дженерал електрик», акцентує увагу на такому аспекті діяльності менеджера [49]:



«У новому тисячолітті, сповненому жорсткої конкуренції, необхідно вести людей до цілі, не командуючи ними, а запалюючи, надихаючи їх»

На різних етапах економічного розвитку людства використовувалися різні принципи управління працею, змінювалася управлінська парадигма. Поява нових теорій управління насамперед була наслідком змін в економіці, а, головне, наслідком змін самої людини та вимог до неї як до учасника трудового процесу, змін культури.

Загальна тенденція розвитку теорій управління відбувається в напрямі поступового переходу від технократичних (раціоналістичних, структурних, адміністративних, бюрократичних, технологічних) підходів до гуманістичних.

Аналіз зарубіжних і вітчизняних праць із теорії управління (теорії менеджменту) в організаціях дає змогу виокремити три головних етапи

розвитку цієї науки за рубежом (переважно США та країни Західної Європи) [36]:

- класичний етап – класичні теорії управління («наукового управління», «ідеальної бюрократії», «науки адміністрування»);
- неокласичний етап – зародження гуманістичних теорій («людських відносин», «людських ресурсів», «біхевіоризму»);
- сучасні тенденції в розвитку управлінської теорії – гуманізація управлінської діяльності та діяльності організації загалом (розвиток теорій особистісного підходу в менеджменті в поєднанні з системною та ситуативною теоріями, формування синтетичної теорії менеджменту).

Класичний (технократичний, раціоналістичний) і гуманістичний напрями в теорії та практиці менеджменту розвивалися паралельно й динамічно, часто перехрещуючись.

Наявність різноманітних шкіл, концепцій, напрямів, певна змагальність між ними стимулювали наукові пошуки оптимізації управлінської діяльності, посилення її психологічної та етичної складової.

У другій половині ХХ ст. науково-технічний прогрес, конкурентна боротьба, зростання рівня освіти та культури людей викликали необхідність кардинальних концептуальних змін у методах менеджменту.

Системна теорія менеджменту. Зміна поглядів на суть організації та розвиток теорії систем вплинула на формування системної теорії управління. Згідно з системним підходом елементи, що становлять зміст управлінської діяльності, пов'язані один з одним та впливають один на одного або безпосередньо, або опосередковано. Зміна одного з них неминуче зумовлює зміни в інших, а в кінцевому підсумку – і в усій організації. Це потребує комплексного розв'язання управлінських проблем.

Ситуаційна теорія менеджменту. З розвитком і ускладненням ринку завдання організації управління підприємством стають більш складними і суперечливими. За таких умов розробка управлінських рішень потребує аналізу конкретних ситуацій з урахуванням усіх факторів, оцінювання їхнього впливу на діяльність організації і результатів її функціонування. Так виникла необхідність у розробці ситуаційного підходу.

Системний і ситуаційний підходи є методами, що дають змогу поєднувати, приводити у відповідність частини цілого і тому слугують ефективним методичним апаратом організації управління в мінливих умовах господарювання.

Розвиток теорії особистісного підходу до менеджменту. Увага до окремих (локальних) психологічних аспектів управлінської діяльності, притаманна неокласичному етапу розвитку менеджменту, поступово трансформується (особливо починаючи з кінця ХХ ст.) в систему *особистісного підходу до менеджменту*.

Технократичний підхід означає мінімізацію особистісного і навіть психологічного фактора, особистісний базується на максимальному врахуванні закономірностей особистості та міжособистісних відносин.

Сучасний процес гуманізації діяльності організації та менеджменту зокрема базовим завданням аналізу сучасних теорій управління визначає розгляд генези управління в контексті ролі, місця людини (особистості) в управлінській діяльності та діяльності організації в цілому.

На початковому етапі свого розвитку психологія управління основну увагу приділяла плануванню, економіці, організаційно-технічній сфері управління. Нове бачення системи управління, новий підхід до управлінської діяльності стали базуватися на визнанні пріоритету особистості перед виробництвом, прибутком, інтересами організації. Організації та системи управління ними можуть ефективно функціонувати тільки тоді, коли вони не мінімізують вплив індивідуальних особливостей людей, а враховують їх у всій повноті, створюючи умови для гармонійного поєднання інтересів особи і організації. Саме тому без психологічних знань про особистість в управлінській діяльності не обійтися [26].

Перспектива організаційного розвитку така, що тільки особистісна орієнтація гарантує ефективність і конкурентоспроможність організації. Настають часи, коли особистісний дух організації буде справою не тільки етики, гуманізму і справедливості, а й економічної необхідності.

Зростання ролі особистісних засад менеджменту веде до того, що якщо раніше теорії управління створювали економісти і технологи, то тепер ними, більшою мірою, займаються психологи та соціологи.

Стратегічним центром особистісної концепції управління є *людина (особистість) як найвища цінність для організації*.

Сучасний етап розвитку теорії управління, поряд з посиленням особистісного підходу в менеджменті, відзначається намаганням створити інтегровану теоретичну систему на основі зближення особистісно-психологічного та технократичного підходів, вироблення деякого урівноваженого, синтетичного підходу.

8.5.3 «Психологія ділових відносин» як етична категорія. Психологія не визначає ціннісних критеріїв розвитку ділових відносин, вона, більшою мірою, є засобом, механізмом ділових відносин. Ціннісні критерії – це прерогатива етики ділових відносин. Як ми вже зазначали, психологічні знання як засіб можуть бути використані з метою маніпуляції, обману, шахрайства, злочинних дій. Психологічні дії можуть іти в розріз з моральними цінностями. Тому психологічні фактори діяльності в сфері бізнесу та менеджменту мають визначатися відповідними моральними цінностями. Психологія ділових відносин визначається етичними критеріями.

Але з іншого боку, незнання, а особливо невикористання на практиці психологічних засад, механізмів ділових відносин призводить до етичних проблем, конфліктів у сфері ділових відносин. І навпаки, психологічні знання та ефективне їх використання (в контексті відповідних моральних цінностей) веде до підвищення ефективності ділових відносин. Тому, «психологія ділових відносин» є етичною категорією, а психологія ділових відносин як явище є, значною мірою, явищем етики ділових відносин.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Яку роль відіграє принцип відповідальності в розвитку сучасної етики (ділової етики)?
2. Дайте означення та проаналізуйте категоричний імператив Г. Йонаса.
3. В чому суть діяльності Центру Г. Йонаса?
4. Як впливає процес глобалізації на розвиток бізнесу та менеджменту?
5. Проаналізуйте зміст зростання особистісних факторів ділових відносин?
6. Дайте означення поняття «особистість».
7. Охарактеризуйте ділові відносини як психологічну проблему.
8. Як впливають знання індивідуально-психологічних властивостей особистості на ефективність ділових відносин?
9. Охарактеризуйте ділові відносини як етичну проблему.
10. Здійсніть аналіз психологічних та етичних засад сучасного бізнесу та менеджменту.
11. Прокоментуйте вислів «XX вік – вік технологій, XXI вік – вік

психології та етики».

12. Охарактеризуйте етапи розвитку теорій управління.

13. Які сучасні тенденції в розвитку теорій менеджменту?

14. Охарактеризуйте процес розвитку особистісного підходу в менеджменті.

15. Чому «психологію ділових відносин» вважають етичною категорією?

16. В чому суть та зміст етичних засад сучасного бізнесу та менеджменту.

17. Чи може бути бізнес етичним?

18. Проаналізуйте «принципи бізнесу» Декларації Ко.

19. Проаналізуйте суть та зміст Глобального договору ООН.

20. Обґрунтуйте необхідність соціальної відповідальності бізнесу.

21. Які бар'єри існують на шляху дотримання українськими бізнесменами етичних принципів?

22. Які, на вашу думку, потрібно зробити кроки для встановлення в Україні етичних норм ведення бізнесу?

23. Висловіть свою думку відносно принципу «чесним в бізнесі бути вигідно».

24. Яку роль відіграє «золоте правило моральності» в діловій сфері?

Тема № 9 Суть та зміст курсу «Етика та психологія ділових відносин»

9.1 Категоріально-понятійний апарат етики та психології ділових відносин

9.2 Діловий етикет

9.3 Предмет та завдання етики та психології ділових відносин

9.4 Структура етики та психології ділових відносин

Основні поняття і ключові слова: діловий етикет, службовий етикет, протокол, діловий протокол, дипломатичний протокол, предмет етики ділових відносин, предмет психології ділових відносин, предмет етики та психології ділових відносин, структура етики та психології ділових відносин.

9.1 Категоріально-понятійний апарат етики та психології ділових відносин

Перед розглядом питання суті і змісту етики та психології ділових відносин дамо означення ключових понять цієї сфери та визначимо певні закономірності у їх співвідношенні.

Базовими категоріями аналізу етичних та психологічних засад бізнесу та менеджменту є «етика», «мораль», «моральність», «психологія», «етикет», «ділові відносини», «організація», тому зупинимось на їх означенні.

Етика (з грецьк. *ethos* – норов, звичай, характер) – система знань про добро та зло, їх актуалізацію в житті та поведінці людини; система знань (наука) про мораль та моральність, їх суть та історію розвитку, їх роль та місце в житті людини;

Мораль (з лат. *moris* – норов, звичай, характер) – теоретична сукупність поглядів на мораль та моральність, моральнісні відносини, якості, діяльність людини; це моральні принципи, норми і правила поведінки. Мораль визначає цінності людини, регулює її поведінку з погляду принципового протиставлення добра та зла.

Моральність – поведінка, вчинки, якості, відносини, діяльність людини як результат безпосередньої реалізації моральних ідей, цінностей, принципів, норм і правил поведінки.

Психологія – система знань про психологічні закономірності, прояви та механізми психіки.

Ділові відносини – відносини між суб'єктами ділової сфери суспільного буття.

Етика ділових відносин – система знань про моральні засади ділових відносин.

Психологія ділових відносин – система знань про психологічні засади ділових відносин.

В науковій літературі частіше зустрічаємо термін «етика ділових відносин», рідше «психологія ділових відносин». Але, якщо ми уважно подивимось, то зможемо побачити, що в посібниках з етики ділових відносин значною є саме психологічна складова. Це пов'язано з тим, що, по-перше, психологія ділових відносин як самостійна дисципліна менше досліджена, по-друге, у багатьох випадках непросто виділити з етичної сфери ділових відносин суто психологічну. Адже психологічні знання, дії відносно інших на основі врахування психології людини, соціальної групи, вже само по собі є етичним явищем.

Наприклад: бути розумним, уміти мислити. Це явище психології, певний механізм. Але з іншого боку, це цінність. Якщо ділова людина, керівник не вміє критично мислити, аналізувати, навряд чи вона зможе діяти, взаємодіяти в руслі етичних, ціннісних норм.

Коли ми говоримо про моральність ставлення до підлеглих, партнерів, ми, зокрема, маємо на увазі знання і врахування психологічних явищ, психологічної сфери особистості та соціального середовища.

9.2 Діловий етикет

9.2.1 Поняття етикету. Ділові відносини і культура комунікації загалом має не тільки внутрішню (моральну, психологічну), а й зовнішню сторону – етикет, норми якого досить значущі в моральному плані.

Етикет – це сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських відносин (ставлення до інших, форми звертання, манери, стиль одягу тощо). Це складова зовнішньої культури окремої людини і суспільства загалом. Етикет є певною формою церемоніалу, це мова символів.

Етикет виник в епоху Середньовіччя в середовищі феодалів (лицарів). Лицарі виробили власний кодекс честі, моральні норми, які були запроваджені у житті і суворо дотримувалися. Належність лицарів до їхнього суспільного стану потребувала дотримання чіткої ієрархії, уваги до різноманітних ритуалів, символів, атрибутики.

Але особливо складними та суворими правила поведінки існували при дворі монарха. Сам термін «етикет» увійшов до лексики за часів правління французького короля Людовіка XIV (XVII ст.) як порядок і

форма ввічливості при дворах монархів. На одному з вишуканих, величезних прийомів короля гості одержали картки (етикетки) зі зводом правил поведінки в конкретних церемоніях.

Сучасний період глобалізації, розвитку комунікації, діалогу культур потребує посилення уваги до дотримання норм етикету. До загальних принципів сучасного етикету належать [35]:

- гуманізм і людяність, які потребують бути ввічливим, тактовним, гречним, скромним;
- доцільність дій, яка дає змогу людині поводитися розумно, просто, зручно;
- краса поведінки, шляхетності;
- дотримання звичаїв і традицій тієї країни, в якій перебуває людина.

Існує п'ять видів етикету: придворний, військовий, дипломатичний, загальногромадянський і діловий (службовий).

В етикеті, як правило, закладені певні моральні принципи. Водночас етикет має суто зовнішню, часом відірвану від свого морального змісту, форму. Адже за суворим дотриманням правил етикету може критися недоброзичливе ставлення до інших. В цьому випадку етикет стає формою лицемірства.

Безпосередньо з мораллю пов'язані такі норми етикету: ввічливість, тактовність, коректність, вихованість.

9.2.2 Діловий етикет. Як ми вже вище визначили, *етикет* – це сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських відносин (ставлення до інших, форми звертання, манери, стиль одягу тощо).

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 взаємовідносин на службі, з керівництвом, у відносинах між колегами, партнерами, клієнтами.

Важливими сферами та формами ділового етикету є:

- офіційні та протокольні форми привітання та представлення;
- подарунки в ділових відносинах;
- етикет національних символів;
- візитна картка;
- діловий одяг;

- ділова субординація;
- етикет в рекламі та ін.

Основою етикетних норм є: дотримання певної дистанції між працівниками різних рангів, толерантне ставлення до думок інших, вміння визнавати свої помилки, бути самокритичним, вміння 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).

9.2.3 Поняття ділового протоколу. Успішність ділових контактів між партнерами, особливо представниками різних країн, значною мірою залежить від дотримання певних протокольних звичаїв та правил.

Слово «протокол» (від грецького *protokollon* означає: *protos* – перший, *kolla* – клеїти). У візантійській дипломатії слово трактувалось як правила оформлення документів й означало першу частину документа, в якій перераховується склад учасників зустрічі. В наш час **протокол** є сукупністю правил поведінки, норм і традицій, які регулюють порядок різних церемоній, офіційних та неофіційних зустрічей, форму одягу та ін.

«Протокол – це суворе дотримання певних обов’язків» (Жан Серре).

Французький дипломат Ж. Камбон зазначає: «Правила протоколу в наш час видаються дещо старомодними, але не дотримуватися їх так само нерозумно, як і не знімати капелюха, заходячи в церкву, або взуття, заходячи в мечеть» [32].

Діловий протокол – правила, що регламентують порядок зустрічей та проведень делегацій, проведення бесід і переговорів, організацію прийомів, форму одягу, ведення ділового листування, підписання договорів, угод та ін.

Протокол допомагає створити дружню і невимушену обстановку під час зустрічей, переговорів, прийомів, що сприяє взаєморозумінню та досягненню бажаних результатів, допомагає вирішенню ділових питань.

У міжнародних відносинах використовується **дипломатичний протокол** – сукупність правил, традицій, яких дотримуються в міжнародних відносинах. Він є складовою дипломатії і формою, яка

створює відповідні умови відносин між державами, урядами на основі миру, взаємоповаги, дружби.

Дипломатичний протокол є зразком міжнародного спілкування, на який рівняються всі організації та приватні особи. Норми протоколу обов'язкові для виконання всіма учасниками міжнародного спілкування. Відступ від дипломатичного протоколу або порушення його норм сприймається як неповага до держави і може призвести до конфліктних ситуацій.

На відміну від дипломатичного, правила ділового протоколу більш гнучкі, їх дотримуються менш суворо.

Основними *етичними принципами* ділового протоколу, на думку фахівців, є ввічливість, тактовність, взаємоповага, гідність, порядність [32].

Дотримання правил ділового протоколу дає можливість підтримувати порядність і престиж фірми, сприяє створенню сприятливого психологічного клімату в процесі спілкування, що впливає на успішне вирішення справи та закладення основи для взаємовигідних ділових відносин в подальшому.

9.3 Предмет та завдання етики та психології ділових відносин

Предмет етики та психології ділових відносин, як міждисциплінарної науки, містить у собі два блоки проблем, які нерозривно пов'язані. Це предмет етики ділових відносин – етичні засади ділових відносин, та предмет психології ділових відносин – психологічні засади ділових відносин.

Предмет етики ділових відносин. Економічна діяльність, бізнес, менеджмент можуть успішно здійснюватися тільки за наявності загальноприйнятих етичних норм. Мають існувати певні правила, норми, що вказують, яка поведінка є допустимою, а яка – ні. Адже, якщо діловий партнер не «тримає слово», зриваються переговори, постачаються неякісні товари, відбувається обман, нечесна конкуренція, неповага, грубість до партнерів, клієнтів, покупця – це все буде гальмувати економічні успіхи, бізнес.

Деякі з етичних правил, норм записані у вигляді законів і нормативів, деякі є елементом традиції, культури, релігії, моралі (прикладом є розгляд «золотого правила моральності»).

Сукупність формальних і неформальних етичних норм становить *предмет етики ділових відносин*.

Як складова *економічної етики* та *етики бізнесу*, **етика ділових відносин** визначає систему моральних цінностей, критеріїв та параметрів у відносинах між виробниками і споживачами, між організаціями (підпри-

ємствами), між організаціями та державою, в самих організаціях та ін.

Важливою запорукою успішної діяльності організації є *менеджмент (управління)*. В сучасних теоріях управління значна роль відводиться етичним аспектам управління.

Як складова *менеджменту організації етика ділових відносин* визначає систему моральних цінностей, критеріїв та параметрів відносин між керівником і співробітниками, відносин в організації загалом.

Ефективність бізнесу, ефективність діяльності організації значною мірою залежать від моральних якостей керівника, які виявляються у його діловій поведінці, взаємодії та спілкуванні (відповідальність за доручену справу, корпоративна солідарність, самовдосконалення, повага до людей та ін.).

Так, японська фірма «Мацусіта електрик» у своєму етичному кодексі визначила, що менеджери, керівники мають дотримуватися таких цінностей як об'єктивність, справедливість, здатність згуртувати інших, скромність, вміння висловлювати позитивну оцінку діяльності іншої людини.

Значимість етики ділових відносин також полягає у тому, що вона виконує функції не тільки моральної оцінки, але, що важливо, є *засобом прийняття рішень*, що дає можливість правильно вирішувати бізнесові та управлінські питання, розв'язувати суперечливі та конфліктні проблеми морального характеру.

Предмет психології ділових відносин. Предметом психології ділових відносин є психологічні основи ділових відносин.

Як складова економічної психології або психології бізнесу психологія ділових відносин досліджує психологічні основи ділових відносин у таких сферах: ділова комунікація (спілкування), стреси, конфлікти, ведення переговорів, реклама, імідж та ін.

Як складова психології менеджменту психологія ділових відносин досліджує організаційну психологію, психологію груп, психологію мотивації, психологію інновації, стреси, психологію конфліктів, ділову комунікацію (спілкування) та ін.

Узагальнюючи, можемо визначити ***предмет етики та психології ділових відносин*** – система знань про моральні та психологічні засади ділових відносин.

9.4 Структура етики та психології ділових відносин

Визначення суті та змісту «Етики та психології ділових відносин» як наукової дисципліни в сучасній літературі ще не набуло чіткого, системного характеру. Особливої уваги потребує дослідження проблеми та

формалізація її в навчальній літературі щодо питань психології ділових відносин.

Тому формування структури, змісту «Етики та психології ділових відносин», а на основі цього, формування структури та змісту навчальних посібників носить суб'єктивний характер уподобань авторів. Матеріали з проблем етики та психології ділових відносин розпорошено по різноманітних посібниках («Етика бізнесу», «Ділова етика», «Етика ділових відносин», «Етика ділових стосунків», «Психологія ділових відносин», «Ділове спілкування», «Етика ділового спілкування», «Психологія ділового спілкування», «Культура ділового спілкування» та ін.), що понижує ефективність навчального процесу.

Структуру етики та психології ділових відносин як феномена та наукової проблеми визначимо через таку схему (рис. 9.1) [35].

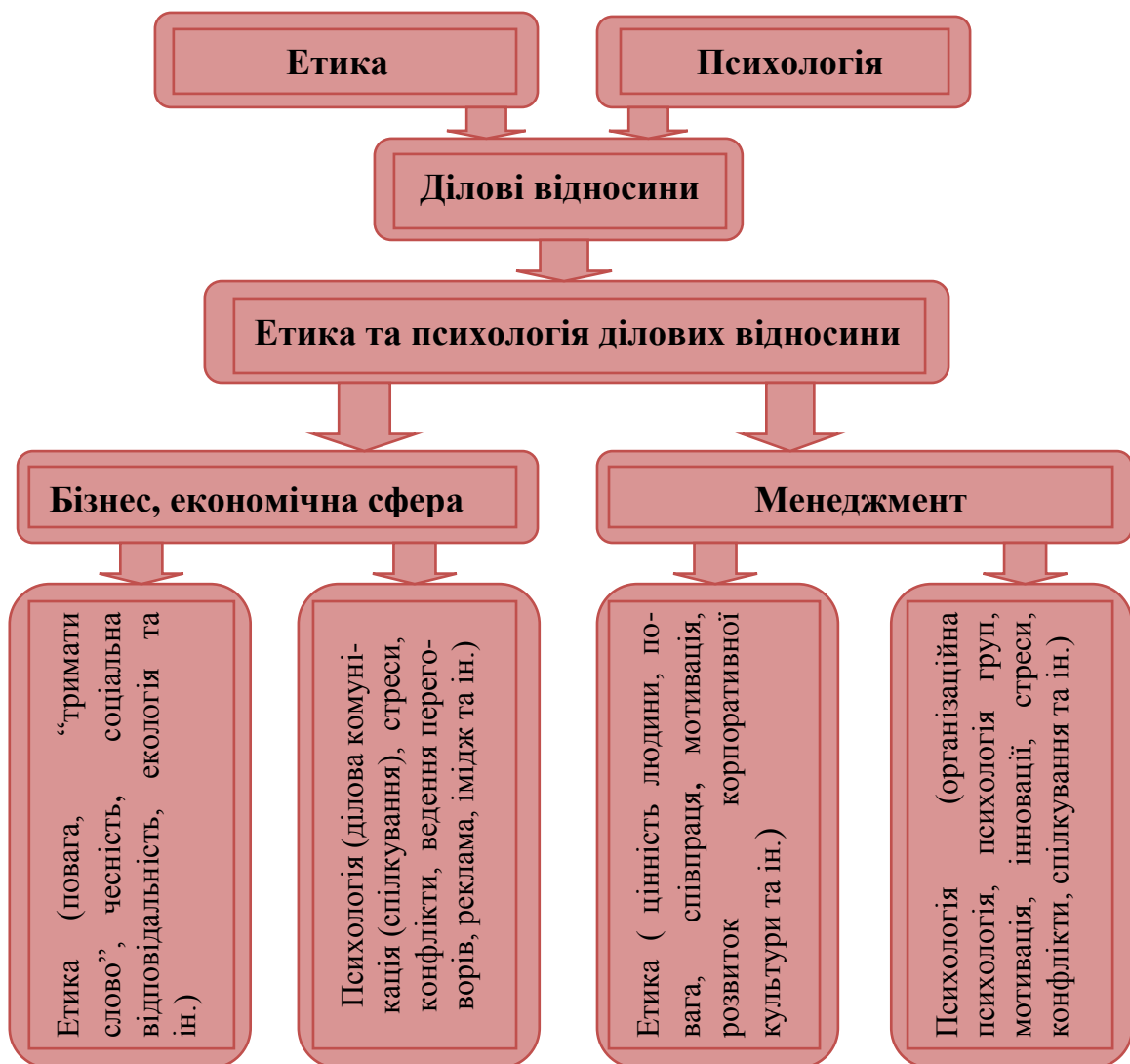


Рисунок 9.1 – Структура етики та психології ділових відносин

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Проаналізуйте поняття «етика», «мораль», «моральність», «етикет».
2. Дайте означення поняття «етика ділових відносин».
3. Дайте означення поняття «психологія ділових відносин».
4. В чому полягає суть та зміст ділового етикету?
5. Чому діловий етикет вважається економічною категорією?
6. Що таке діловий протокол? Яку роль він відіграє в діловій сфері?
7. Проаналізуйте основні етичні принципи ділового протоколу.
8. Дайте означення предмету етики та психології ділових відносин.
9. Проаналізуйте структуру етики та психології ділових відносин як наукової дисципліни.

Тема № 10 Етичні та психологічні засади ділових відносин

10.1 Етико-психологічні основи відносин керівника і підлеглих

10.2 Етико-психологічні засади відносин з клієнтами та партнерами по бізнесу

10.3 Гендерні засади ділових відносин в організації

10.4 Національні особливості ділових відносин з представниками різних країн світу

Основні поняття і ключові слова: керівник, підлеглий, стратегії поведінки і спілкування, конфлікти, взаєморозуміння, критика, клієнт, партнер, маркетинг, форми спілкування менеджера з клієнтами, гендер, гендерна рівність, ділова жінка, гендерні стереотипи, гендерні особливості, національна культура, національні особливості ділового спілкування.

10.1 Етико-психологічні основи відносин 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 відносини з працівниками та клієнтами [49].

Американськими ученими К. Томасом і Р. Кілменном розроблена методика, яка дає змогу менеджеру обирати *стратегію поведінки і спілкування* в організації [49].

- *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 в такому разі 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 й отримати позитивні результати.

На практиці спілкування менеджера-керівника з підлеглими відбувається у відповідних формах [49]:

- *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.

Вибір *стратегії і тактики поведінки та спілкування* керівника має 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, сформувані ставлення до корпорації як до рідної сім'ї, розуміння того, що у робітників та менеджерів – одна доля» [35].

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.

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 має здійснити, не тільки не суперечитимуть принциповим поглядам підлеглих, а навіть сприятимуть задоволенню певних їхніх потреб. Крім того, люди легше сприймають і краще виконують завдання тієї людини, до якої вони відчувають емоційно позитивне ставлення і, навпаки, погано сприймають завдання від людини, до якої у них негативне ставлення [49].

Однією з важливих якостей керівника є уміння попереджати *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. Встановлено, що втрати від конфліктів і післяконфліктних переживань становлять 15 % робочого часу менеджера [80].

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 [49]:

- 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.

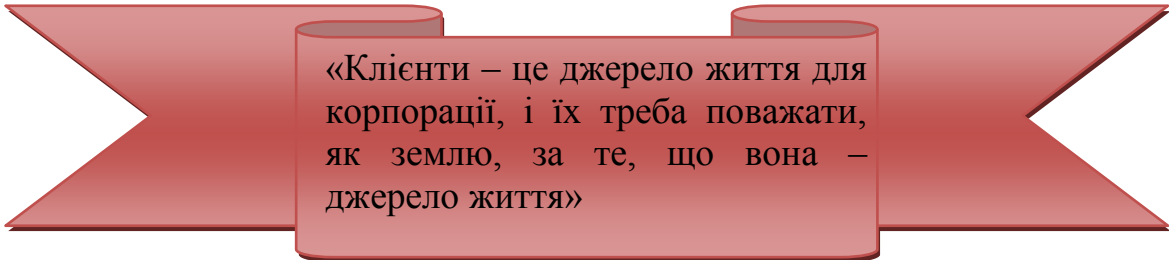
Морально-психологічний портрет вітчизняного керівника в Україні ще формується. Риси, які мали керівники за минулих часів, у нових ринкових умовах змінюються. Становлення керівників відбувається методом пошуку та помилок, набуттям власного досвіду. Практика формування сучасного менеджера показує, що значно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

10.2 Етико-психологічні засади відносин з клієнтами та партнерами по бізнесу

Просування товару на ринок є одним з найважливіших обов'язків менеджера. Для того, щоб успішно здійснювати його продаж, менеджер має 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 [49].

Актуальність цієї проблеми зумовила появу нової концепції управління маркетингом – *маркетингу відносин*, який передбачає спрямованість маркетингової діяльності організації на встановлення довгострокових, конструктивних відносин з потенційними клієнтами. Таким чином, крім дослідження ринку, планування, стимулювання збуту у менеджера з'являється ще одна важлива функція – взаємодія з покупцем [6].

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. Шмінке Дон у своїй книзі «7 принципів Древніх Самураїв або Кодекс керівника» зазначає [35]:



«Клієнти – це джерело життя для корпорації, і їх треба поважати, як землю, за те, що вона – джерело життя»

За оцінками американських спеціалістів лише 40 % поразок у бізнесі припадають на неправильне оцінювання ринку та конкуренцію, а причиною 60 % є неправильна взаємодія з клієнтами, неврахування того, що їм потрібно саме зараз, і яку ціну вони готові заплатити.

До основних форм спілкування менеджера з клієнтами фахівці відносять [49]:

- 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 «Професіонал Екстібітс Графікс» щомісяця надсилає від 300 до 400 контрольних листів клієнтам. Потім одному відсотку з них телефонує особисто топ-менеджер цієї компанії, 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, тому що повернення або ошчасливлення 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 сподівань клієнта; поведінку клієнта до і після купівлі продукту та ін.; думку про різні аспекти діяльності організації (асортимент послуг, цінову політику тощо). Оскільки основою дій клієнтів є певний мотив, то й дослідження менеджер має починати з вивчення мотивів поведінки клієнтів [49].

Проведені дослідження свідчать, що, наприклад, рівень повторної купівлі банківської послуги для клієнта, який отримав задоволення від відносин з банком, становить 92 %, у тих, що отримали незадоволення, але його не афішували, – 78 %. Якщо клієнт звернувся до банку зі скаргою і отримав 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 приділено до них [49].

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 [35]. 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 % приймає рішення про купівлю на рівні емоцій і лише на 10 % – на рівні свідомого розрахунку, логіки.

Є деякі прийоми, які психологи рекомендують використовувати в роботі з клієнтами в процесі продажу їм свого продукту. Серед них такі, що сприяють створенню у людини доброї настрою і стимулюють не тільки купівлю конкретного товару, а й до продовження відносин. Для цього потрібно частіше посміхатися, дивитися клієнту в очі, називати його по імені, виявляти до нього свою увагу, 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.

Колишній віце-президент з маркетингу компанії IBM Ф. Роджерс зазначає: «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 відмінює 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» [35].

Тому для ефективного спілкування з клієнтами необхідно, щоб менеджери були тактовними та ввічливими, а найголовніше – точними у виконанні своїх обіцянок. 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 відносини будуть приємними для кожної з них.

Відомий автор американських економічних бестселерів Пол Хокен вважає, що менеджер до продажу свого продукту має 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 потрібно водночас 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 [35].

10.3 Гендерні засади ділових відносин в організації

10.3.1 Гендерна ситуація в Україні. 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 43 позицію.

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.

10.3.2 Гендерні стереотипи. У свідомості суспільства, особливо чоловічої половини, існують стереотипи, які заважають реалізації ідеї гендерної рівності в діловій сфері.

Поняття *стереотипу* визначається як стійкий, емоційно насичений, ціннісно визначений образ, уявлення про соціальний об'єкт. Стереотип виступає реальним засобом відтворення певного типу гендерних відносин, оскільки на мовленнєвому, ментальному і поведінковому рівні фіксує «очікування» соціуму і нормативну відповідь індивіда.

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 [12]:

- жінка не має 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 має підлаштовуватися під чоловіка, забезпечуючи йому спокій та комфорт (що і як треба зробити, щоб чоловік був задоволений);
- жінка має терпіти і зберігати важкі для неї стосунки (тобто миритися з насиллям щодо неї та дітей, заради яких часто і декларується збереження сім'ї);
- жінці необхідно мати обов'язковий набір психологічних якостей (добра, ніжна, слухняна, залежна, м'яка, слабка тощо);

– жінка має бути красивою, доглянутою (водночас експлуатація жіночого образу в рекламі модного одягу, косметики та інших товарів), щоб добре влаштуватися в житті, тобто вдало вийти заміж;

– жінці дозволяється відкрита емоційна реакція і навіть прояв вербальної агресивності, капризність. Вважається, наприклад, що чоловік має бути стриманим, врівноваженим, безпристрасним у відносинах 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.

Наслідки деструктивного прояву 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 [35]:

- 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 добре оплачувану роботу;
- нав'язування жінкам мускулінного ділового стилю;
- наявність сексуальних домагань на роботі з боку чоловіків щодо жінки та ін.

Як бачимо в діловій сфері існують серйозні гендерні проблеми.

10.3.3 Особливості ділової поведінки жінок і чоловіків. Відносини чоловіка і жінки в службовій обстановці – особлива сфера, дуже складна для формування відповідних принципів формування цих відносин.

Головне в діловій субординації – посада або належність до більш високого посадового рівня. Але належність до тієї чи іншої статі відіграє

значну роль в побудові ділових відносин, кар'єрному зростанні, службовій поведінці і конкретних вчинках.

Визначимо деякі особливості жінок і чоловіків та їх проявлення в діловій сфері, що дасть можливість уникати етичних помилок та конфліктів в процесі ділового спілкування. На думку психологів [35]:

- 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.

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, і в сімейній сферах.

Опитування жінок показують, що у професійному самовизначенні їх, насамперед, приваблюють можливість активного спілкування, соціальна взаємодія, відносини, що складаються в компанії. Особисті, комфортні відносини на роботі можуть компенсувати незадоволеність заробітною платою чи неблагополучними сімейними відносинами. Ймовірно, для частини жінок міжособистісні відносини на роботі особливо значимі тому, що допомагають їм у визначенні своєї професійної Я-концепції. Крім того, соціальна підтримка на роботі пов'язана з меншим відсотком депресій і фізичних нездужань у жінок.

На другому місці за значимістю стоїть матеріальна оплата праці, і лише на третьому – інтерес до змісту професійної діяльності [40].

Що ж до чоловіків, то серед різних орієнтирів вибору кар'єри, вони частіше прагнуть до підприємницької активності, менеджменту, змагальності. Вони відчувають потребу створювати новий продукт, послугу.

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 оцінюванні власної праці більшою мірою 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 (зокрема 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 чутливість, емоційність. Властивості характеру чоловіків – самостійність, надійність, схильність до ризику, твердість.

Чоловіки цінують у собі ділові якості, інтелект, мужність. Для жінок важливим є схвальне оцінювання їх зовнішності, жіночності, емоційності.

Оскільки жінки більш емоційні, ніж чоловіки, вони частіше виступають «конфліктоносіями». До конфліктності також призводять максималістські судження жінок.

З іншого боку, перераховані характеристики жінок дозволяють їм краще розуміти інших людей, проявляти до них співчуття. Жінки більш уважні до деталей, але узагальнення, висновки – не завжди їх сфера. Відмінністю також є те, що у чоловіків краще, ніж у жінок, розвинута просторова уява.

Враховування психологічних особливостей представників різних статей дозволяють створити сприятливу атмосферу для здорових ділових відносин.

Дослідники, залежно від ставлення в організації до жіночої статі, виділяють типи організаційної культури [35].

- *Культура джентльменського клубу.* Це культура ввічливих, гуманних, цивілізованих людей, в рамках якої чоловіки-менеджери, ґрунтуючись на патерналістських позиціях, м'яко утримують жінок на певних ролях, не дозволяючи їм піднятися вище. Жінки цінуються на тій роботі, яку виконують, але їм не дозволяють руйнувати бар'єри і займати керівні посади. Спроби жінок наполягати на своїх правах призводять до погіршення доброго ставлення до них.

- *Культура казарми.* Вона деспотична і властива бюрократичним організаціям з безліччю рівнів управління, де жінки займають нижчі щаблі. Така культура дозволяє ігнорувати їхні інтереси і ставитися до них грубо й зневажливо (втім, як і до всіх, хто не володіє реальною владою).

- *Культура спортивної роздягальні.* У її рамках чоловіки будують міжособистісні відносини на базі специфічних чоловічих інтересів, уявлень і демонструють до жінок відкрити зневагу. Жінок, навіть високого становища, наприклад, які належать до вищого керівництва організації, чоловіки в своє коло спілкування не допускають.

- *Культура заперечення відмінностей між статями.* Ця культура відкидає дискримінацію, але водночас не бачить і реальних відмінностей між статями, ігнорує жіночу сутність, традиційні сімейні функції жінок, а тому потребує від них тих же успіхів, що й від чоловіків.

- *Культура помилкового захисту жінок.* У рамках цієї культури ідея рівності, основана на загальнолюдських цінностях, підміняється міфами про рівність. Тут має місце дискримінація у формі заступництва, коли жінок (або слабких взагалі) насильно залучають до активної роботи, виховують в них почуття впевненості, постійно нагадують їм, що вони – жертви, які потребують допомоги та підтримки.

- *Культура тямущих мачо.* Зовні ця культура не бере до уваги статевої відмінності, тому що на перше місце ставляться просто розумні й енергійні люди, які вміють в умовах жорсткої конкуренції забезпечувати високу економічну ефективність роботи фірми. Тих, хто не справляється, карають і звільняють, причому іноді жінки більш жорсткі і нещадні.

10.4 Національні особливості ділових відносин з представниками різних країн світу

В епоху глобалізації, завдяки широкій доступності ідей та товарів, локальні культури змінюються і кордони між ними стають прозорішими. Завдяки розвитку транспортних засобів, економічних зв'язків та засобів комунікації відбувається процес інтеграції окремих етнічних культур в єдину світову культуру, тобто процес глобалізації культури.

Розширення культурних контактів, запозичення культурних цінностей та міграція людей з однієї культури в іншу суттєво впливають на культуру ділових відносин. З одного боку, розвиток сфери освітньої комунікації приводить до того, що китаєць чи японець, отримавши освіту у Франції, переймають особливості французької поведінки. А з іншого, взаємопроникнення національних стилів формує відповідні загальні традиції, нормативи в сфері ділової культури. Тому, розглядаючи питання особливостей ділових відносин в різних країнах світу, ми не можемо

абсолютизувати вплив національних стилів на процес, наприклад, ведення переговорів.

Але, незважаючи на процеси глобалізації, питання вивчення і врахування в діловій сфері національних особливостей залишається важливим аспектом етики ділових відносин.

Кожний народ має свою національну культуру, її неповторність та оригінальність виявляються як в духовній, так і в матеріальній сферах життя та діяльності. Культурні, психологічні, національні особливості народу не можуть не позначатись на його діловій культурі, не можуть не впливати на культуру спілкування та взаємодії. Відмінності культур можуть бути досить істотними і стосуватися мови, правил етикету, стереотипів поведінки, використання певних засобів спілкування. Взаємодія з іноземними партнерами – це завжди зіткнення різних національних культур. Саме через неусвідомлення цього під час контактів представників різних країн відбуваються непорозуміння, а іноді й конфлікти. На стадії реалізації контактів виявляються певні національні особливості, притаманні окремим народам. Ці особливості потрібно враховувати, готуючись до будь-яких переговорів з іноземцями, і відповідним чином коригувати свої дії [49].

Проблема національного стилю ділових відносин в нашій країні ще далеко невивчена, в процесі підготовки менеджерів цьому приділяється недостатня увага. Все це суттєво позначається на ефективності співпраці вітчизняного бізнесу з іноземними партнерами.

Розглянемо деякі національні стилі ділових відносин [49; 35].

- **Американський.** Американці під час вирішення проблем прагнуть обговорити не тільки загальні підходи, а й деталі, пов'язані з реалізацією домовленостей.

Для них типовими є мажорний настрій, відкритість, енергійність, дружелюбність, не дуже офіційна манера ведення переговорів. Водночас вони поводяться впевнено і прагнуть домінувати, вважаючи, що їхня позиція єдино правильна. Напористість, а іноді й агресивність американців може призвести до певних ускладнень у переговорному процесі.

Суттєвими властивостями американських переговорників є їх високий професіоналізм та самостійність в процесі прийняття рішень. Вони вміють торгуватися, виявляють наполегливість у досягненні своїх цілей, люблять приймати пакетні рішення, не люблять, коли переговори затягуються. Намагаючись провести переговори швидко, американці можуть заключати

договори по телефону, підтверджуючи їх згодом телетайпом або факсом. А у випадку довготривалих, довірливих ділових відносин письмове підтвердження може взагалі не знадобитися.

Американці дружелюбні, але дружба трактується по-своєму: «друзі по роботі», «друзі по відпочинку», «друзі родини». Для того, щоб в Америці зустрітися з друзями, потрібно повідомити про свій приїзд і зачекати на запрошення.

На ділових зустрічах американці люблять говорити про сім'ю, хобі; теми політики та релігії краще не торкатися. Розмовляють зазвичай голосно.

У ділових жінках їм подобається яскравий, ретельно нанесений макіяж і коротка зачіска.

Дистанція під час розмови – велика.

- **Французький.** Французи приділяють значну увагу попереднім домовленостям та попередньому обговоренню проблем. Представники їхніх делегацій намагаються зберігати незалежність, але, порівняно з американцями, вони менш вільні під час прийняття рішень і «зв'язані» наданими їм інструкціями.

Французи ведуть переговори досить жорстко, не маючи «запасної» позиції. Не люблять, коли партнери змінюють свою позицію. В своїй аргументації орієнтуються на логічні доводи. Часто вибирають конфронтаційний стиль відносин. Багато часу займає у них аналізування, тому переговори триваліші, ніж в американців. Договори, підписані французами, завжди дуже точно сформульовані й не допускають можливості різних тлумачень.

Важливим є те, що як офіційну мову переговорів вони прагнуть використовувати французьку мову. Не люблять, коли іноземці роблять помилки у французькій мові. Говорять швидко і невимушено, часто перебивають співрозмовника.

Представники еліти французького суспільства добре знаються на філософії, історії культури, мистецтві, тому бажано вміти підтримувати розмову на ці теми. Небажані розмови – релігія, політика, питання кар'єри, сімейний стан, прибутки, витрати.

В процесі налагодження ділових контактів часто використовуються особисті знайомства та родинні зв'язки.

В одязі французи надають перевагу класичному стилю. Діловим жінкам строгий костюм потрібно доповнити намистом, уважно

поставитися до макіяжу. Під час зустрічі не прийнято дарувати подарунки.

Бесідують французи на короткій відстані.

- **Німецький.** Німці надають велике значення ретельній підготовці до переговорів і приступають до них тільки тоді, коли впевнені у позитивному вирішенні проблеми. Вони докладно виробляють свою позицію, поетапно обговорюють питання.

Німці вирізняються працелюбством, пунктуальністю, бережливістю, раціональністю, педантичністю, організованістю, скептичністю. Для них мають значення статус, титули і звання людей, що беруть участь у переговорах.

Німці дуже ретельно виконують свої обов'язки і від партнерів вимагають такого ж ставлення до справи. Під час складання угод намагаються передбачити великі штрафи у разі недотримання гарантійного періоду на товар, що постачається.

Двері у службові приміщення потрібно тримати закритими: відкриті двері засвідчують неорганізованість господаря.

У виборі одягу для ділових зустрічей німці консервативні.

Обмінюватися подарунками у ділових колах не прийнято. Якщо вас запросили в ресторан, то свій рахунок доведеться оплачувати самостійно (хоча можуть бути винятки).

Відстань для бесіди – 50 см.

- **Англійський.** Англійці, на відміну від німців, підготовці до переговорів приділяють мало уваги і прагнуть вирішити всі питання під час переговорів залежно від позиції партнерів. Вони вирізняються стриманістю, скрупульозністю, діловитістю, повагою до власності.

Характерними для них є прагматизм, емпіризм, але водночас вони ставляться до розгляду питань досить гнучко, як правило, позитивно реагують на пропозиції іншої сторони, намагаються уникати конфронтації.

Англійці вміють терпеливо слухати співрозмовника, хоча це не означає згоди. І навпаки, не люблять, коли багато говорять, вважаючи це грубим нав'язуванням себе іншим. Говорять англійці неголосно.

Потрібно бути обережним з врученням подарунків. Можна дарувати щось невелике – фірмові авторучки, запальничку, записники, а на Різдво – алкогольні напої. Дорогий подарунок розцінюється як хабар.

В англійських будинках не прийнято обмінюватися візитівками, звертатися в гостях до незнайомих людей, якщо Вас не відрекомендували.

Улюблені теми англійців – погода, спорт, садівництво, хатні тварини

тощо. В неофіційних розмовах з іноземцями уникають тем про особисте життя, професійні успіхи, релігію, життя королівської родини, тем, пов'язаних з Північною Ірландією. Не люблять співрозмовників, які хизуються своєю ерудицією і категоричні у своїх твердженнях.

Діловим жінкам на переговори потрібно одягати мінімум прикрас. В одязі приємне враження справляє добір білого, чорного та рожевого кольорів. Макіяж має бути виконаний з особливою старанністю.

Англіїці суворо ставляться до одягу під час візитів: на обід – смокінг, на офіційний вечір – фрак.

Відстань між співрозмовниками – 50 см.

- **Китайський.** Китайці намагаються чітко розмежувати окремі етапи переговорів. Спочатку вони оцінюють зовнішній вигляд та поведінку партнерів, їхній статус. Намагаються з'ясувати позицію та можливості партнерів і тільки після цього висувають свої пропозиції. Остаточні рішення вони приймають тільки після затвердження їх своїм керівництвом.

Китайські бізнесмени, зазвичай, не одразу «відкривають карти», поступки роблять під кінець переговорів, після того як оцінять можливості іншої сторони. Вміють уміло використовувати чужі помилки. Тому «дух дружби», який вони намагаються пропагувати, часто буває оманливим ходом.

Велику увагу китайці приділяють виконанню досягнутих домовленостей, навіть використовуючи різні форми тиску.

В китайській делегації багато експертів з різних питань, тому її чисельність, зазвичай, виявляється доволі значною.

Китайці надають велике значення неформальній бесіді: розпитують про сім'ю, дітей, вік та уподобання. Подарунки прийнято дарувати організації, а не окремій особі.

- **Японський.** Японці прагнуть уникнути обговорень і зіткнень позицій під час офіційних переговорів. Проблеми намагаються максимально обговорити під час неофіційних зустрічей. Загалом, впродовж переговорів, не змінюють свої позиції та тактику ведення переговорів. Японці йдуть на поступки, якщо поступки робить й інша сторона. Зі слабким партнером вони можуть удаватися до тиску.

Японці велику увагу приділяють розвитку особистих відносин з партнерами. Вони дотримуються точності та обов'язковості у всьому, підкреслено демонструють свою увагу, слухаючи співрозмовників (але це не означає, що вони з ними погоджуються).

Важливим є те, що японці уміють працювати в команді, для них характерна групова солідарність. Представники делегацій рішення самі не приймають, обов'язково його погоджують зі своїм керівництвом, на що витрачають багато часу.

Не рекомендується спілкуватися з японцями про релігію та філософію. З великою пересторогою вони ставляться до жінок-бізнесменів.

Якщо ділова зустріч відбувається в Японії, потрібно пам'ятати, що вуличне взуття знімають біля входу в дім, на татамі не ступають навіть у домашніх капцях. В туалет ходять в спеціальних капцях, які стоять біля входу. Не забудьте їх зняти. Потрібно завжди мати з собою велику кількість візитівок, їх відсутність здивує японців.

В Японії не використовується рукостискання, прямий погляд в очі. Важливим елементом є уклін.

Відстань для розмов – коротка.

- **Арабський.** Визначення арабських особливостей ділових відносин як певного стилю є дещо умовним, адже арабський світ неоднорідний. Але ми можемо визначити певні закономірності етики ділових відносин арабських країн.

Під час знайомства з представниками арабських країн потрібно активно висловлювати свою прихильність і гостинність. Під час зустрічі арабські чоловіки зазвичай обнімаються, легко поплескують один одного по плечах та спині. Але іноземцям цього робити не потрібно.

Для арабів важливим елементом етики ділових відносин є встановлення довіри між партнерами. Вони віддають перевагу попереднім детальним узгодженням всіх питань. Характерною особливістю є увага до дрібниць, яким іноді інша сторона не надає уваги. Вони не люблять поспіху, розмови та переговори ведуться поважно. Труднощі й конфлікти під час переговорів іноді виникають через звичку арабів торгуватися, а також через побоювання, що їх можуть зневажати і ними хочуть керувати.

Під час спілкування з арабськими партнерами неприпустимо цікавитися здоров'ям дружини та дітей, це може їх образити.

Велике значення для представників арабського світу мають мусульманські традиції.

Арабам подобається, коли ділові жінки, що збираються вести переговори з арабами, прикрашають себе масивними та яскравими ювелірними прикрасами.

Особливо потрібно бути уважним під час перебування в арабських

країнах. Потрібно пам'ятати, що різні частини арабського світу мають свої особливості етикету та поведінки. В Північній Африці не вживають алкоголю. У Марокко після їжі вам запропонують три склянки з м'ятою – потрібно випити всі. Під час перебування на Близькому Сході не можна давати місцевому жителю гроші або подарунок лівою рукою: вона вважається нечистою, цим Ви образите людину.

В Саудівській Аравії поцілунок в маківку тлумачиться як вибачення.

Вітаючись в Тунісі, потрібно вклонитися, піднести праву руку до чола, потім до губ, а потім до серця. Цей традиційний жест є символом слів: «Я думаю про тебе, я говорю про тебе, я поважаю тебе».

В арабських країнах іноземець не може звертатися з проханням чи запитанням до жінки арабського походження.

Дистанція для спілкування – 20 – 40 см.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Яка роль етики та етикету у взаєминах керівника та підлеглих?
2. Який вплив мають норми етики та етикету на взаємини з клієнтами та партнерами по бізнесу?
3. Прокоментуйте вислів: «Клієнти – це джерело життя для корпорації, і їх треба поважати, як землю, за те, що вона – джерело життя».
4. Охарактеризуйте стан гендерної рівності в сфері ділових відносин.
5. Які гендерні стереотипи існують в діловій сфері?
6. В чому полягає зміст гендерної рівності в діловій сфері?
7. Як впливають особливості чоловіків та жінок на їх діяльність в діловій сфері?
8. Які існують типи організаційних культур залежно від ставлення в організації до жіночої статі?
9. Дайте загальну характеристику національних особливостей ділового етикету як важливого фактора відносин у діловій сфері.
10. Проаналізуйте національні особливості ділового етикету однієї з країн.

Тема № 11 Корпоративна культура

11.1 Інституалізація етичних та психологічних основ ділових відносин в організації

11.2 Означення та зміст корпоративної культури

11.3 Формування корпоративної культури

Основні поняття і ключові слова: інституалізація етики ділових відносин, етичні кодекси, комітет з етики, культура, корпоративна культура, рівні корпоративної культури, корпоративний дух, корпоративні цінності, корпоративна місія, ділові принципи, актуалізація (зовнішні прояви) корпоративної культури, символ, фірмовий стиль, товарний знак, умови формування корпоративної культури, етапи формування корпоративної культури.

11.1 Інституалізація етичних та психологічних основ ділових відносин в організації

Серед численних факторів формування корпоративної культури організації ключовими є етична та психологічна культури. Тому розглянемо спочатку питання інституалізації етичних та психологічних основ діяльності організацій.

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 [11]:

- 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 з відповідною назвою: Кодекс етики, Кодекс цінностей, Кодекс поведінки, Звід правил, Звід цінностей і принципів. Наприклад:

- Кодекс ділової етики («Проктер енд Гембл»);
- Кодекс принципів ділової етики («Юнілевер»);
- Кодекс ділової поведінки («Кока-Кола»);
- Звід загальних ділових принципів компанії («Ройял-датч-Шелл»).

Перші етичні кодекси з'явилися у США на початку ХХ ст. До кодексів вносилися 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 вносяться 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 у багатьох випадках вимагалася письмова згода про дотримання вимог кодексу.

Прикладом розробки сучасного кодексу може бути Кодекс ділової етики компанії «Проктер енд Гембл», у якому визначено основні морально-етичні цінності та принципи діяльності компанії.

Цінності, на яких базується діяльність компанії [7]:

- 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;
- взаємне довір'я у відносинах між колегами, замовниками і користувачами.

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 довір'я і партнерські відносини

з замовниками, постачальниками, вищими навчальними закладами, державними органами.

В компанії «*Texas Instruments*» розроблено етичну програму для всіх 60 тис. розкиданих по всьому світу працівників. Нею керує директор з етики, який має річний бюджет 700 тис. дол. Компанія регулярно розсилає по своїй всесвітній електронній мережі статті про правила прийому подарунків, про випадки крадіжок, незаконне копіювання програмного забезпечення, прийняті в різних країнах нагороди за дотримання етичних принципів компанії. З директором з етики можна зв'язатися по безкоштовній «гарячій» телефонній лінії, по якій робітники, зберігаючи анонімність, можуть зробити повідомлення або відправити листа за спеціальною адресою чи електронною поштою. Увага до питань етики в компанії обумовлена її стратегічною позицією: «Наша добра репутація так само важлива, як і технології, які ми виробляємо». Ця компанія свій перший моральний кодекс розробила в 1961 р. і в подальшому його строго дотримувалася [35].

В компанії «*Мак Донелл Дуглас*» кожен співробітник одержує картку, на якій наведено скорочений варіант морального кодексу компанії і правила прийняття етично правильних рішень. Таку картку зручно мати завжди при собі. Компанія висуває вимоги до своїх співробітників щодо дотримання жорстких етичних стандартів. В моральному кодексі компанії підкреслюється: «Чесність і етика існують винятково всередині людини або зовсім відсутні. Або індивід веде себе чесно і етично, або ні. Щоб чесність і етичність були символами, ми, члени Корпорації, маємо старатися:

- бути чесними, заслуговувати довір'я в будь-яких відносинах;
- виконувати покладені перед нами задачі і взяті на себе зобов'язання;
- конструктивно співробітничати, допомагати колегам в будь-якій роботі;
- чесно і розумно ставитися до своїх колег, покупців та інших людей;
- дотримуватися законів у всіх наших діях;
- вірно служити своїй компанії, докладати всіх своїх сил до покращення якості життя у світі, в якому ми живемо.

Чесність і дотримання високих етичних стандартів потребує важкої роботи, мужності і (часом) нелегкого вибору, деколи нам доводиться відмовлятися від спокусливих можливостей. Але зрештою наші добрі справи ідуть нам же на користь» [35].

В компаніях все частіше створюються *Комітети з етики*, до складу

яких входять представники вищого керівного складу і на яких покладена відповідальність спостерігати за дотриманням робітниками етичних принципів і виносити рішення у випадку виникнення спірних ситуацій. Наприклад, комітет з етики компанії «Моторола» має право інтерпретувати і корегувати основні положення морального кодексу, інформувати співробітників про внесені в нього зміни, а також виносити рішення відносно робітників, які порушують кодекс.

В деяких компаніях призначається *Комісар або уповноважений з питань етики*.

Широко використовуються в компаніях *навчальні програми*, які спрямовані на поширення принципів етики серед робітників.

За даними досліджень, майже всі великі американські корпорації та половина невеликих фірм мають свої Етичні кодекси. В Західній Європі існує певна недовіра до ефективності впливу кодексів на моральне вдосконалення співробітників. Кодекси тут з'явилися лише в середині 80-х років, а процес їх розробки і впровадження проходить дещо повільніше, ніж у США. Так, в Канаді кодекси мають приблизно 50 % компаній, а в Англії – приблизно 40 %.

Досвід розробки і впровадження Етичних кодексів показує, що це тільки перший крок до використання норм ділової етики. На цьому шляху виникають певні проблеми. Головна з них полягає в тому, як досягти міри, балансу між етичним та економічним полюсами бізнесу. Від менеджерів дуже часто вимагають добиватися поставлених цілей будь-якими способами.

Є також потреба в розробці практичних механізмів, за допомогою яких менеджери зможуть сформувати етичну поведінку співробітників організації.

Прикладом до вищенаведеного є слова керівника вашингтонської організації «Етичний ресурсний центр» Майкла Дегно: «На мою думку, чимало сучасних корпорацій страждають на певний моральний дуалізм, коли співробітник може почепити свою етику на гвіздок і сказати: «А тепер я займаюсь бізнесом і діятиму не так, як навчаю робити свого семилітнього сина». Я думаю, що для нашої культури така практика є особливо небезпечною» [8]. Як вважає Дерлоу Дес, єдиним виходом із цієї ситуації «є пошук шляхів перетворення етики на ключову цінність компанії, якій надається пріоритет у процесі прийняття рішень» [11].

11.2 Означення та зміст корпоративної культури

11.2.1 Означення корпоративної культури. Корпоративна культура є, значною мірою, результатом, але з іншого боку, умовою високого рівня етичної та психологічної культури організації. Вона є *інтегральною характеристикою* ділових відносин в організації та ділових відносин в системі «організація – зовнішнє середовище».

Формування та розвиток корпоративної культури є необхідною умовою ефективної діяльності сучасної організації. Зокрема, без високої корпоративної культури організація не зможе досягти успіху в довгостроковій перспективі.

Розвиток цивілізації, науково-технічного прогресу привів до потреби посилення впливу на технічну, економічну, бізнесову сфери діяльності людини (суспільства), культури, духовних цінностей, моралі. Це і стало причиною стрімкого розвитку в кінці ХХ ст. корпоративної культури.

Термін «*корпоративна культура*» вперше використав у ХІХ ст. німецький фельдмаршал Мольтке, яким він визначив відносини у офіцерському середовищі.

Спроби розгляду, зокрема розробки концепції корпоративної культури бачимо в 50–60-х роках ХХ ст., але серйозні дослідження проблеми розпочалися у 80-х роках. У вітчизняній теорії організації аналіз питань корпоративної культури розпочався у 90-ті роки.

Корпоративна культура, як феномен культури, насамперед визначається системою цінностей організації та її співробітників. Вона є *інтегральною характеристикою організації* (її цінностей, засад поведінки, способів оцінювання результатів діяльності).

На основі аналізу підходів щодо означення суті та змісту корпоративної культури, можна дати таке визначення поняття.

Корпоративна культура – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань та їхніх символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т. д., що склалися в організації, які формують «корпоративний дух», визначають загальні рамки відносин, поведінки в організації та приймаються більшістю співробітників організації.

В межах теорії менеджменту корпоративна культура розглядається як потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на спільні цілі; мобілізувати

ініціативу співробітників, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінки [29].

Існує багато підходів до визначення типів корпоративної культури. Американський дослідник Уільям Оучі, виділив з них три основних типи [29]:

- *Ринкова культура.* Характеризується переважно вартісними відносинами і орієнтацією на прибуток. Основними цінностями є конкурентоспроможність і продуктивність. Головна задача менеджерів – підвищувати продуктивність діяльності організації, вести її до результатів і прибутків.

- *Бюрократична культура.* Основана на перевазі регламентів, правил і процедур. Організаційна культура формалізована і структурована. Довгострокові плани компанії полягають в забезпеченні стабільності, передбачені та рентабельні. Діями людей керують формальні правила і офіційна політика. Ключовими цінностями успіху вважаються чіткий розподіл повноважень із ухвалення рішень, стандартні процедури, механізми контролю і обліку.

- *Кланова культура.* Її основу становлять внутрішні цінності організації, а джерелом влади тут є традиції. Взаємовідносини в організації базуються на спільних цінностях, цілях, згуртованості, співучасті і відчутті організації як «ми». Культура прийнята всіма співробітниками.

Одна з найбільш відомих типологій управлінських культур розроблена Ч. Хенді [29].

- *Культура влади (культура Зевса).* Її істотний момент – особиста влада, джерелом якої є володіння ресурсами. Організації, які використовують таку культуру, мають жорстку структуру, високий рівень централізації управління, невелику кількість правил і процедур, подавляється ініціатива робітників, здійснюється жорсткий контроль над усіма. Така культура характерна для молодих комерційних структур.

- *Рольова культура (культура Аполлона).* Це бюрократична культура, яка основана на системі правил та інструкцій. Їй властиве чітке розподілення прав, обов'язків і відповідальності між робітниками управління. Вона негнучка і перешкоджає нововведенням, тому малоефективна в умовах змін. Джерелом влади тут є посада, а не особиста якість керівника. Така управлінська культура властива великим корпораціям і державним організаціям.

- *Культура задачі (культура Афіни)*. Ця культура пристосована до управління в екстремальних умовах і у ситуаціях, які постійно змінюються, тому основна увага тут приділяється швидкості вирішення проблеми. Вона основана на співробітництві, колективній розробці ідей і загальних цінностях. Влада базується на знаннях, компетентності, професіоналізмі та володінні інформацією. Це перехідний тип управлінської культури, який здатен перерости в один з попередніх. Він властивий проектним або венчурним організаціям.

- *Культура особистості (культура Діоніса)*. Вона пов'язана з емоціональним початком і основана на творчих цінностях, які об'єднують людей не для вирішення службових задач, а для досягнення індивідуальних цілей. Вирішення задач виконуються на основі узгодження, тому влада носить координаційний характер.

Фахівці вважають, що, як правило, на стадії зародження організації в управлінні нею переважає культура влади, стадію зростання характеризує рольова культура, стадію стабільного зростання – культура задачі або культура особистості, під час кризи переважає культура влади.

11.2.2 Рівні та зміст корпоративної культури. Як наукова дисципліна корпоративна культура має міждисциплінарний характер. Будучи частиною теорії організації та управління, зокрема теорії управління персоналом, вона пов'язана з культурологією (є прикладною культурологією), етикою, психологією, соціологією, теорією дизайну, валеологією та ін.

Корпоративна культура – цілісне, але складне, багатоаспектне явище, яке подається у вигляді багаторівневої структури. Існують різні підходи до визначення структури корпоративної культури та її рівнів. Ми визначаємо **два рівні** корпоративної культури: 1) внутрішній, глибинний, онтологічний (сутнісний), несвідомий – корпоративний дух; 2) зовнішній – рівень актуалізації («зовнішніх проявів», формальних ознак) корпоративної культури.

Корпоративний дух – духовний стан (клімат) корпоративного середовища (корпоративних взаємовідносин) як результат актуалізації духовності (смысл життя, цінності, моральність) співробітників в процесі їх взаємодії.

Актуалізація («зовнішні прояви») корпоративної культури. До них належать: норми та моделі поведінки і комунікації (комунікація, поведінка, етикет, мова спілкування та ін.), символи, фірмовий стиль (товарний знак,

емблема, фірмовий колір, фірмові особливості дизайну продукції, зовнішній вигляд будівель та інтер'єр приміщень, фірмовий одяг, елементи діловодства та ін.), прапор, гімн, ритуали і свята, історія, міфи, герої, фізична культура та ін.

Важливим є також розгляд структури та рівнів корпоративної культури з погляду **складових та чинників процесу її формування**.

Визначимо такі рівні корпоративної культури: 1) загальнолюдська (національна) культура; 2) корпоративні цінності; 3) актуалізація (зовнішні форми прояву) корпоративної культури.

Важливою умовою, принципом, чинником формування корпоративної культури є **онтологічні, глибинні чинники загальної людської (національної) культури**, зокрема світогляду, смислу життя, духовності, моралі, цінностей, вірувань, уявлень, установок людини та ін., які, за своєю суттю, є позаорганізаційними, надкорпоративними елементами корпоративної культури.

Другий рівень визначається корпоративними цінностями, які актуалізуються в місії організації та сформульованими на її основі діловими принципами.

Третій рівень – рівень актуалізації (зовнішніх проявів, зовнішніх форм прояву, формальних ознак) корпоративної культури.

Зупинимось коротко на аналізі другого та третього рівня корпоративної культури, які і визначають складові, чинники розвитку саме організаційних засад корпоративної культури.

Корпоративні цінності

Корпоративна місія

Цінності організації, як принципи формування корпоративної культури, формалізуються в корпоративній місії та корпоративних ділових принципах [21].

Визначення корпоративної місії – ключовий етап формування корпоративної культури. Місія організації є смисловою, ціннісною, методологічною основою формування цілей, цінностей, ділових принципів та інших чинників корпоративної культури. Вона допомагає співробітникам та навколишньому оточенню визначити та оцінити соціальну роль організації, дозволяє подивитися на організацію зі сторони суспільства та оцінити її можливий розвиток в довгостроковій перспективі.

Корпоративна місія – це призначення організації як у широкому плані (для суспільства), так і в конкретному (вирішенні певних

функціональних задач). Деталізуючи формулювання корпоративної місії часто уточнюють ринкову нішу організації, вказують гарантовану якість роботи, підкреслюють ті можливості, які має організація для реалізації своєї місії. За формулюванням місії організацію мають впізнавати. Потрібно зазначити, що не існує загальноприйнятого регламенту для визначення місії та її елементів.

Наведемо приклади формулювання місії організації. Так, аналізуючи місію фірми «Соні», кажуть: «Це фірма-новатор, яка виробляє новітні науковомісткі товари в сфері електроніки, цифрових систем, відеотехніки та лазерних технологій оригінальними способами, для неї притаманна особлива практика роботи з клієнтами в усьому світі» [35].

Місія може бути сформульована коротко, у вигляді гасла (слогана), що дає можливість кращого запам'ятовування. Приклади: «Що добре для країни – добре для Дженерал Моторс, а що добре для Дженерал Моторс – добре для країни» (Дженерал Моторс), «Зробити людей щасливими» (Walt Disney), «Прогрес – наш головний продукт» (General Electric Company), «Якість – за помірну ціну» (Сюарз енд Роубен), «Надати жінкам необмежені можливості» (Mary Kay Cosmetics).

Ділові принципи

Практична реалізація місії організації потребує визначення основних ділових принципів організації. Здебільшого їх прагнуть мати не більше п'яти, але іноді зустрічаються приклади більш докладного переліку.

Наведемо приклади визначення основних принципів організації [35].

Merk:

- корпоративна соціальна відповідальність;
- бездоганне вдосконалення у всіх аспектах компанії;
- інновація, основана на науці;
- чесність і прямота;
- прибуток, але прибуток від праці на користь людства.

Sony:

- підняття японської культури і національного статусу;
- бути інноватором – не наслідувати інших, робити неможливе;
- заохочення індивідуальних здібностей і продуктивності.

Важливою характеристикою корпоративної культури сучасних організацій є процес дематеріалізації цінностей організації [21]. Визначення головною причиною (ціллю) бізнесу «одержання прибутку» вважається «вulgарним і навіть шкідливим». Найбільші корпорації зуміли вийти у

лідери тому, що прагнули до вищих цінностей. Якщо принцип «одержання прибутку» і зустрічається, то наприкінці списку і з суттєвим доповненням: «Прибуток, але прибуток від праці на користь людства».

Так, компанія «Дженерал Моторс» до 1983 року проголошувала: «Головна ціль компанії – робити гроші». Після 1983 року – «головна ціль Дженерал Моторс – виробляти продукцію і сервіс такої якості, щоб наші клієнти отримали найвище задоволення» або, як визначає місія компанії, «Що добре для країни – добре для Дженерал Моторс, а що добре для Дженерал Моторс – добре для країни».

Не є домінантним і принцип «передових технологій». Домінантними у визначені ділових принципів є культурні, духовні цінності. На першому місці – увага і повага до особистості клієнта та співробітника.

Деяко різними є ділові принципи західних та японських компаній. Для західного менеджменту характерна віра в індивідуалізм, для японських – у колективізм. Свідомість, традиції, менталітет українського суспільства засвідчують необхідність поєднання цінностей західної та японської корпоративної культури [21].

В більшості успішних компаній *відсутні вимоги дисципліни і старанності*. Акцент на вимогах дисципліни заважає творчості та народженню інновацій. Незважаючи на необхідність певної виконавчої дисципліни, її не відносять до основних ділових принципів.

Узагальненням вищесказаного можуть бути слова: «В останні десятиліття відбуваються суттєві зрушення у шкалі цінностей працівників. Такі з них, як обов'язок, дисципліна, покора втрачають своє значення. Проте зростають цінності, пов'язані з самовираженням індивіда. Тому методи мотивації і стиль управління мають враховувати творчу діяльність, свободу дій і відповідальність...» [35].

11.2.3 Актуалізація (зовнішні прояви) корпоративної культури.

Корпоративна культура актуалізує (екстеріоризує) себе в багатьох зовнішніх проявах. Ці прояви можемо структурно поділити на дві групи: 1) *особистісно-комунікативні форми корпоративної культури* (культура поведінки та комунікації, етикет, мова спілкування та ін.); 2) *загальнокорпоративні форми прояву корпоративної культури*: символи фірмового стилю (товарний знак, емблема, фірмовий колір, фірмові особливості дизайну продукції, зовнішній вигляд будівель та інтер'єр

приміщень, фірмовий одяг, елементи діловодства та ін.), прапор, гімн, ритуали та свята, історія, міфи, герої, фізична культура та ін.

Зупинимось на короткому аналізі деяких елементів зовнішніх проявів (форм) корпоративної культури.

Особистісно-комунікативні форми корпоративної культури.

Важливою характеристикою корпоративної культури є культура поведінки та комунікації співробітників організації як зовнішній прояв їх рівня етичної та психологічної культури, який відображає її ділові принципи, мотиви, етичні та психологічні засади функціонування організації. Для характеристики *культури поведінки та комунікації* в діловій сфері використовується поняття «етикет».

Як ми вже зазначали, етикет не завжди відповідає принципам моралі. В багатьох випадках етикет використовують з метою приховати справжні наміри своїх дій та маніпуляцій. Тому завданням менеджменту корпоративної культури є розвиток у співробітників єдності етикету та моралі.

Важливим елементом культури комунікації є культура спілкування та мовлення.

Загальнокорпоративні форми прояву корпоративної культури.

Особливе значення мають такі форми як *символи*.

Символи – це невід’ємна частина корпоративної культури. Вони зберігають ірраціональну глибину й спадковість явищ культури, у концентрованому вигляді містять уявлення людини про місію організації, її ідеологію, можливості та особливості. Тому необхідно приділяти першочергову увагу створенню прапора, гімну організації, використанню своєї мови знаків і кольорів.

Символ (від грецьк. *symbolon* – умовний знак) – образ, який у лаконічній формі відображає інші образи, змісти та відносини, зокрема й невідомі, які можна лише передбачувати або передчувати.

Символи бувають графічні, музичні та ін.

Графічний символ – це концентрована умовна абстрактна форма відображення і фіксації наукових або релігійних знань людини, а також несвідомі частини її психіки за допомогою стилізованого знака. Символи відображають високі абстрактні поняття, цінності, які важко стисло і неможливо вичерпно описати словами (рис. 11.1; 11.2).



Рисунок 11.1 – Символ гармонії



Рисунок 11.2 – Символ миру

На практиці поняття «символ», «емблема», «знак» часто використовуються як синоніми, хоча це різні за своєю суттю, а особливо обсягом, поняття.

На відміну від символу, **знак** конкретний, однозначний – це засіб передавання інформації. Часто він є умовним контуром предмета, його обрисом. Для символів у міфологічній та релігійній сфері, а пізніше у сфері емблематики використовувалися прості геометричні фігури і лінії, а також тіла.

Нині поняття символу набуває все ширшого змісту, поширюючись на знаки із різноманітних сфер діяльності людини: символи математичні, комп'ютерні, хімічні, астрологічні, картографічні, метеорологічні, музичні знаки і знаки танцю.

Існували та існують також символи влади.

Існують символи, пов'язані із цілком певним візуальним образом, який існує не абстрактно, а у практичній реальності. Це «символічні зображення». Приклади: статуя Свободи символізує Америку, Ейфелева вежа – Париж і т. д.

Важливим для аналізу корпоративної культури є те, що символ, як архаїчна абстракція, є ціннісною категорією, відображає найзагальніші категорії добра та зла.

Властивість символів впливати на свідомість часто використовується для створення емблем, фірмових знаків, піктограм і т. д.

Різновидом символу може бути **атрибут**, конкретний предмет, тісно пов'язаний з життям і діяльністю міфічної та іконографічної особи. Так,

атрибутом Феміди є терези (рис. 11.3), Діоніса – виноградна лоза, Аполлона – ліра, Посейдона – тризубець (рис. 11.4), Ісуса Христа – ягня і т. д.



Рисунок 11.3 – трибут Посейдона Рисунок 11.4 – Атрибут Феміди

Іншим прикладом символу є поняття «**емблема**». Емблема (від грецьк. *emblemata* – прикраса) – є значенневою (семантичною) композицією. Символи й емблеми відрізняються один від одного за формою, бо символ – це абстрактний знак, а емблема – зображення конкретних фігур та предметів. Символи символів – це містика, це знаки духу, філософії, а емблеми – це історична конкретність.

Важливе значення в корпоративній культурі відіграє символічна **роль кольору**. Так, червоний колір символізує жагучу любов, владу, вогонь, мужність (у древніх культурах символ життя); оранжевий – насолоду, свято, великодушність, шляхетність (у древніх культурах символ сонця); жовтий – рух, життєвість, розум (у древніх культурах символ сонця і світу, символ влади і золота); голубий – доблесть і шляхетність (у древніх культурах символ ясного неба, прозорої води); синій – всесвіт, космічний простір (у християнстві – побожність, щирість, розсудливість); фіолетовий – мудрість, зрілість, вищий розум (уособлення містичних сил).

Використання кольору нерозривно пов'язане з іншими засобами дизайнерської композиції інтер'єру і екстер'єру, з розробкою фірмових знаків тотожності та інших елементів предметного середовища.

Корпоративна культура припускає, що та чи інша фірма має свій основний колір.

Фірмовий стиль та його елементи. Поняття стилю, як вираження специфічного характеру творчої діяльності певної епохи, виникло дуже давно, але як естетична категорія, що є стійкою спільністю образної системи засобів та прийомів художньої виразності, було осмислене

близько двох сторіч тому.

Стиль – це сукупність рис, близькість художніх прийомів та засобів, які обумовлюють єдність виразності та світовідчуття. Стилем вважаються стійкі форми архітектури, образотворчого і прикладного мистецтва, які існували протягом тривалого часу. Цей стійкий характер формальних засобів художньої виразності, який відображає ідеологію суспільства, називають ще *стилем епохи*.

Корпоративна культура організації передбачає розробку фірмового стилю (концепція дизайну) – цілісність, яка передбачає єдині кольорографічні й дизайнерські рішення, шрифти та інші стилеутворювальні фактори.

Фірмовий стиль – це система проектування зовнішнього образу підприємства. Явище, позначене як фірмовий стиль, – це цілий ряд прийомів (графічних, кольорових, пластичних, мовних і т. д.), які, з одного боку, забезпечують єдність образності всієї продукції підприємства, що сприймається будь-яким спостерігачем, а з іншого – протиставляють підприємство і його продукцію конкурентам.

У другій половині ХХ ст. склався цілий напрямок маркетингових комунікацій – *формування фірмового стилю*.

Елементи фірмового стилю: товарний знак, емблема, фірмовий колір, фірмові особливості дизайну продукції, зовнішній вигляд будівель та інтер'єр приміщень, фірмовий одяг, елементи діловодства та ін.

Елементи фірмового стилю мають великий психологічний вплив, причому багато хто з них несе функціональне навантаження. Однак ці елементи не є повноцінними, якщо вони не відображають системи символів і змістів, ціннісних орієнтацій організації.

Досить важливим елементом є *товарний знак*. Він є зареєстрованим у встановленому порядку образотворчим, словесним, об'ємним, звуковим позначенням або їх комбінацією, які використовуються власником товарного знака для ідентифікації своїх товарів.

Виділяють п'ять основних типів товарних знаків: *словесний* (логотип), *образотворчий* (графічний образ), *об'ємний* (знак у тривимірному просторі, наприклад пляшка «Кока-Коли» чи флакон парфумів, створений Сальвадором Далі), *звуковий* (музична фраза у корпоративній культурі), *комбінований* (поєднання наведених вище типів).

Товарний знак закріплює відповідальність, виховує гордість у співробітників за добре виконану роботу.

Розробка товарного знака потребує особливої уваги. Він має бути лаконічним, оригінальним, нести позитивну енергію, легко запам'ятовуватися з першого погляду, має бути придатним для використання у будь-яких знаках і формах тотожності.

Фірмовий стиль сьогодні більше, ніж будь-коли залежить від видимих образів і комунікативний процес створюється за такою формулою: 10 % – письмового тексту, 20 % – усного тексту і 70 % – зображення.

Логотип (від грецьк. logos – слово + typos – відбиток) – це складові літери у друкарському наборі. Логотип – найважливіший із усіх знаків ідентифікації фірми. Ідеальний логотип знайомить споживача із *позицією* фірми і робить це миттєво. Цей словесний товарний знак, накреслений в оригінальний спосіб, допомагає споживачам швидко розпізнавати фірму. Як правило, він складається з 4–6 літер. Приблизно чотири товарних знаки з кожних п'яти реєструються саме у формі логотипу (рис. 11.5).



Рисунок 11.5 – Логотипи

Зображальний знак (графічний образ) виконує ті самі функції, що і логотип. Саме графічний знак часто називають фірмовим (рис. 11.6).

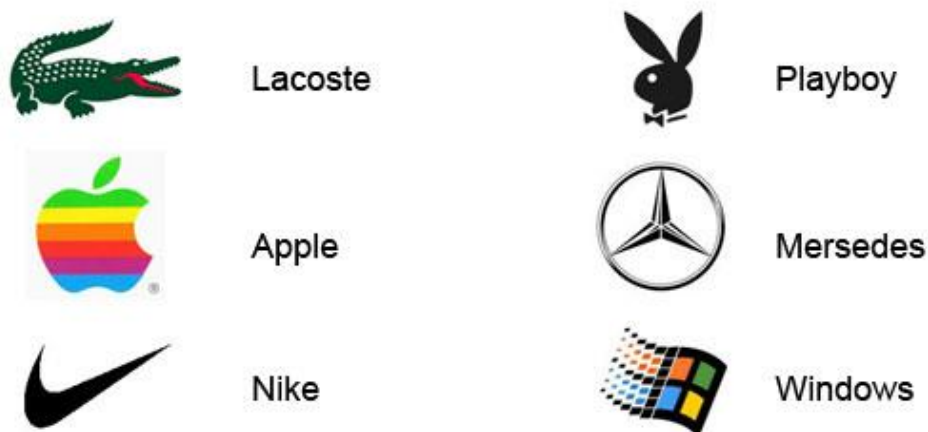


Рисунок 11.6 – Зображальні (товарні, фірмові) знаки

Сучасні фірмові знаки несуть велике значення навантаження, вирізняються високою енергетикою, тому що дизайнери у їх накреслення

часто закладають символічну інформацію, яка походить із давнини. Наприклад, компанія «Мерседес» як фірмовий знак використовує символ Трійці Трикутників, а також фігури з трьох трикутників та з трьох кіл або з трьох інших фігур, які перетинаються і символізують Трійцю – єдність Бога в трьох особах. Знак Трійці, вписаний в коло, символізує колесо, яке рухається, тобто динамізм життя сучасної цивілізації (рис. 11.7).



Рисунок 11.7 – Фірмовий знак компанії «Мерседес»

У товарному знаку фірми «Астрон» коло – єдність сфер буття (космічного), зірка – це охорона від злих сил, буква «а» червоного кольору позначає активність, інші букви синього кольору – здоров'я, силу, довголіття (рис. 11.8).



Рисунок 11.8 – Фірмовий знак компанії «Астрон»

Останнім часом, під час розробки фірмового стилю набула значного поширення піктограма. **Піктограма** – відображення змісту повідомлення у вигляді одного чи кількох рисунків. Ідеї піктографії використовуються нині під час створення різноманітних покажчиків із розпізнавальною або сигнальною спрямованістю.

В процесі розробки формового (товарного) знака, логотипу, піктограми та інших елементів корпоративної культури необхідно дотримуватися прийнятої концепції фірмового стилю. Весь пакет рішень має бути цілісною системою.

Важливими елементами корпоративного (фірмового) стилю є інтер'єр приміщень, одяг, ритуали та свята, історія організації та її культура, елементи діловодства, фізична культура.

11.3 Формування корпоративної культури

Розглянемо питання формування корпоративної культури.

Формування та розвиток корпоративної культури системно пов'язані з домінуючим в організації видом менеджменту, хоча ці поняття не збігаються. На різних етапах розвитку людського суспільства використовувалися різні управлінські парадигми. Загалом їх можна поєднати у два типи: технократичний та особистісний (гуманістичний, особистісно-орієнтовний, особистісно-психологічний).

Аналіз технократичного підходу показує, що в своїй основі технократичний підхід та розвиток корпоративної культури несумісні. За авторитарного управління, яке є домінуючим у технократичній моделі, культура завжди є демонстративною і базується на почуттях страху та маніпуляції.

Розвиток високої корпоративної культури можливий тільки у особистісному менеджменті [21].

Пов'язуючи питання розвитку особистісно-орієнтованого менеджменту та його впливу на корпоративну культуру, потрібно зазначити, що прийнята й усвідомлена співробітниками *висока корпоративна культура потрібна тільки у особистісно-орієнтованому менеджменті*. І, з іншого боку, у більшості випадків *висока корпоративна культура неможлива тривалий час без особистісно-орієнтованого менеджменту*.

За авторитарного управління культура співробітників не може не бути демонстративною. Достатньо, щоб людина лише проголошувала цінності організації. Вона може думати що завгодно, аби тільки виконувала накази керівника.

Тому, ***першою та головною умовою*** формування та розвитку високої корпоративної культури в організації є особистісна парадигма управління.

Аналіз ефективних та успішних організацій показує, що процес формування та розвитку корпоративної культури потребує усвідомленої та цілеспрямованої системи дій, яка формалізується в програмі або проекті розвитку корпоративної культури організації.

Вчені визначають *етапи проектування корпоративної культури* [21].

1. Задання цілей.
2. Аналіз зовнішніх та внутрішніх умов.
3. Аналіз стану корпоративної культури.
4. Планування змін корпоративної культури.
5. Планування змін виду менеджменту.
6. Розробка методів змін корпоративної культури та типу управління.
7. Проведення експерименту.
8. Коректування проекту.
9. Навчання та психологічна підготовка співробітників.
10. Подолання опору та реалізація проекту.

В практиці реалізації корпоративних проектів вітчизняними організаціями існує тенденція підмінити процес розвитку високої корпоративної культури демонстративною. Акцент зокрема робиться не на розвитку у співробітників високої етичної та психологічної культури, а на презентації зовнішніх атрибутів корпоративної культури (Положення про корпоративну культуру, фірмовий знак, прапор, дизайн, стиль одягу співробітників та ін.). Це пов'язано зі сідомістю та загальним рівнем культури у людей постсоціалістичного простору, тим, що шлях розвитку корпоративної культури важкий, а створення формальних зовнішніх атрибутів забирає менше часу та зусиль. Такий підхід базується також на тому, що партнери, клієнти за фасадом зовнішніх атрибутів корпоративної культури не відразу усвідомлюють, що зовнішня сторона не відображає змісту корпоративної культури.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Обґрунтуйте необхідність розробки та впровадження Етичних (корпоративних) кодексів.
2. Яку роль відіграють «комітети з етики» в діяльності організацій?
3. Які заходи здійснюються в організаціях з метою розвитку етичної та психологічної культур?

4. Яку роль в розвитку корпоративної культури відіграє рівень етичної та психологічної культури організації?
5. В чому полягає суть та зміст корпоративної культури?
6. Охарактеризуйте корпоративну культуру як багаторівневу структуру.
7. Яку роль в розвитку корпоративної культури відіграє корпоративна місія?
8. Яка роль ділових принципів в практичній реалізації корпоративної місії?
9. Розкрийте суть та зміст зовнішніх проявів корпоративної культури.
10. Що таке корпоративні символи? Яку роль вони відіграють в розвитку корпоративної культури?
11. В чому полягає символічна роль кольору?
12. Дайте означення фірмового стилю та здійсніть аналіз його елементів.
13. Яка роль інтер'єру в формуванні корпоративної культури?
14. Проаналізуйте зміст та засоби формування корпоративної культури.

Тема 12 Ділове спілкування

12.1 Ділове спілкування та його особливості

12.2 Індивідуальні та колективні форми обговорення ділових проблем

12.3 Особливості бесід телефоном

12.4 Правила спілкування в електронному просторі

12.5 Комунікативні засади працевлаштування

Основні поняття і ключові слова: спілкування, культура спілкування, особливості ділового спілкування, способи спілкування, невербальна комунікація, ділова бесіда (розмова), ділова нарада, збори, дискусія, «мозковий штурм», етикет телефонної розмови, етикет стільникового (мобільного) зв'язку, Інтернет, комп'ютер, електронне спілкування, електронна пошта (e-mail), електронний лист, етикет електронної пошти, працевлаштування.

12.1 Ділове спілкування та його особливості

12.1.1 Спілкування як самостійна та специфічна форма активної особистості. Сучасна людина проводить в усному спілкуванні 65 % свого робочого часу. Витрата чистого часу на бесіди у пересічного мешканця Землі становить 2,5 роки. Це означає, що кожен протягом свого життя встигає «наговорити» близько 400 томів обсягом по 1000 сторінок. Отже, люди багато розмовляють, але часто роблять це неефективно. Приблизно 50 % інформації втрачається під час передавання. Причиною є невміння донести до співрозмовника повідомлення, схильність говорити самому, небажання слухати [35].

Риторика (від давньогрец. «говорю, ллю, течу») – наука переконання засобами мови.

У спілкуванні виявляється людська сутність, через спілкування (комунікацію) людина реалізує себе, стверджує себе, вирішує питання, проблеми. Якщо взяти сферу моральності, то спілкування, як зазначає В. Малахов, є «цариною моральності» [35], тому що *людська моральність виявляє себе не у свідомості і навіть не у діяльності людини, а саме в її спілкуванні*. Без спілкування неможливе існування людини і людського суспільства.

Спілкування – це взаємодія людей, яка полягає в обміні інформацією, діями та встановленні взаєморозуміння; взаємодія двох або більше людей, спрямована на узгодження і об'єднання зусиль з метою налагодження відносин та досягнення загального результату.

Спілкування є важливою духовною потребою особистості як суспільної істоти. Потреба людини у спілкуванні зумовлена суспільним способом її

буття та необхідністю взаємодії у процесі діяльності. Будь-яка спільна діяльність, і насамперед трудова, не може здійснюватися успішно, якщо між тими, хто її виконує, не будуть налагоджені відповідні контакти та взаєморозуміння.

За змістом спілкування охоплює всі царини людського буття та діяльності, об'єктивні та суб'єктивні їх прояви. Спілкування між людьми відбувається під час передавання знань, досвіду, коли формуються різні вміння, навички, погоджуються та координуються спільні дії тощо.

Отже, спілкування – універсальна реальність людського буття, яка породжується і підтримується різноманітними формами людських відносин.

Для усвідомлення ролі спілкування в процесі розгляду питання етики ділового спілкування потрібно визначати **функції спілкування (комунікативності)**. Існують різні підходи до класифікації функцій спілкування. Найбільш ефективною для розгляду питання ділового спілкування є, класифікація, наведена на рис. 12.1.



Рисунок 12.1 – Функції спілкування

Інформаційно-комунікативна функція – це різні форми та засоби обміну і передавання інформації, завдяки яким стають можливими збагачення досвіду, накопичення знань, оволодіння діяльністю, узгодження дій та взаєморозуміння людей.

Комунікація може відбутися, коли інформація прийнята, зрозуміла та осмислена. Тому в комунікативному процесі поєднано діяльність, спілкування й пізнання. Обмін інформацією передбачає також психологічний вплив одного партнера на поведінку іншого з метою її зміни. А це можливо тільки тоді, коли партнери «спілкуються однією мовою». Тому дуже важливими для успішної комунікації є інші, наведені нижче функції спілкування.

Перцептивно-комунікативна функція – виявляється в сприйнятті і пізнанні партнерами в процесі комунікації один одного та встановленні на цій основі взаєморозуміння.

Регулятивно-комунікативна (інтерактивна) функція – передбачає не лише обмін інформацією, пізнання суб'єктами комунікації один одного, а й взаємодію між ними, регуляцію поведінки суб'єктів та їхньої спільної діяльності. Це відбувається через переконання, навіювання, наслідування, обмін діями та ін. Визначають два види взаємодії: а) співробітництво (кооперація); б) суперництво або конкуренція.

Емоційно-комунікативна функція – належить до емоційної сфери людини. Під час спілкування виникає і виявляється розмаїття людських емоцій та почуттів.

12.1.2 Означення ділового спілкування. Спілкування завжди пов'язане з певним предметом спілкування, який визначає суть, специфіку спілкування. Існує спілкування інтимне, професійне, світське, ділове та ін.

Предметом ділового спілкування виступає «діло», справа, коли співрозмовники взаємодіють з приводу конкретного «діла».

Є різні розуміння поняття «ділове спілкування». Одні вважають, що спілкування потрібно вважати діловим, якщо його змістом виступає соціально значуща спільна діяльність, інші вважають, що ділове спілкування – це усний контакт між співрозмовниками, які мають для цього необхідні повноваження і ставлять перед собою завдання вирішити проблеми.

Ділове спілкування визначається як спілкування, метою якого є організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних

співрозмовників.

Ділове спілкування є специфічною формою контактів і взаємодії людей, які представляють не лише самих себе, а й свої організації. Воно включає обмін інформацією, пропозицією, вимогами, поглядами, мотивацією з метою розв'язання конкретних проблем як всередині організації, так і за її межами, а також укладення контрактів, договорів, угод чи встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями.

Фахівці визначають *особливості ділового спілкування*:

- наявність певного офіційного статусу об'єктів;
- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;
- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;
- конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань;
- взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів;
- значущість кожного партнера як особистості;
- безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, що бентежать внутрішній світ.

Завданням ділового спілкування є ефективна співпраця. Щоб спілкування було ефективним, воно має базуватись на моральних цінностях, моральній культурі, на таких правилах і нормах поведінки, які сприяють розвитку співпраці. Це зміцнення взаємодовіри, повага, постійне інформування партнера щодо своїх намірів і дій, запобігання обману та невиконанню взятих зобов'язань.

12.1.3 Способи ділового спілкування. В науковій літературі відсутнє чітке означення змісту поняття «способи спілкування».

Спосіб – це система дій, які використовуються в діяльності або взаємодії для досягнення мети.

Виокремлюють такі *способи спілкування* [50]:

- що слугують обміну інформацією;
- що використовуються з метою впливу одного суб'єкта (це може бути і група) на іншого.

Для передавання певної інформації від однієї людини до іншої використовується такий спосіб спілкування як **повідомлення**. Це відбувається під час безпосереднього спілкування (мова, жести, міміка) або через різні засоби масової комунікації.

До групи **психологічних** способів впливу одного суб'єкта на іншого належать переконання, навіювання (самонавіювання), психічне зараження, наслідування (рис. 12.2).



Рисунок 12.2 – Психологічні способи впливу

Переконання – це спосіб впливу, коли людина звертається до свідомості, почуттів і досвіду іншої людини з тим, щоб сформувати у неї нові настанови. Це такий вплив однієї людини на іншу або на групу людей, який діє на раціональне та емоційне в їх єдності, формує нові погляди, відносини.

Навіювання – це психологічний вплив однієї людини на іншу або на групу людей, що передбачає некритичне сприйняття висловлених думок і волі. Воно є механізмом, який дає змогу вплинути на підсвідоме: настанови, емоційні реакції, очікування тощо. Виокремлюють такі види навіювання на людину: 1) коли вона перебуває в активному стані; 2) під гіпнозом; 3) під час сну.

Першим і основним є, звичайно, навіювання в активному стані, воно може бути навмисним та ненавмисним.

За змістом впливу та кінцевим результатом навіювання буває позитивним і негативним, етичним та неетичним; за засобами впливу –

прямим і непрямим. Приклади: «У мене немодне пальто... Мені потрібен новий костюм...» – пряме; «Подруга купила дуже модне пальто...» – непряме.

Самонавіювання – свідоме саморегулювання, навіювання самому собі уявлень, почуттів, емоцій. Приклади: «Я вирішу ці проблеми... Я закінчу роботу... Я щасливий...»

Психічне зараження – на відміну від навіювання та переконання, які часто застосовуються в міжособистісних відносинах, у разі взаємодії з організованою групою психічне зараження яскраво виявляється як засіб впливу в групах малознайомих людей (під час релігійного екстазу, паніки і т. ін.).

Наслідування – особлива форма поведінки людей, що полягає у відтворенні нею дій інших осіб. Прикладами є наслідування дітьми дорослих, наслідування дій наших кумирів та ін.

12.1.4 Засоби ділового спілкування. Передавання будь-якої інформації можливе лише через знакові системи. Залежно від знакових систем можна виділити вербальну комунікацію (знаковою системою є мова) і невербальну комунікацію (використовуються немовні знакові системи).

Вербальні засоби ділового спілкування

Вербальна комунікація – комунікація за допомогою усної і письмової мови.

Психологи виділяють такі функції мови у спілкуванні [50]:

- засіб існування, передавання і засвоєння суспільно-історичного досвіду;
- засіб інтелектуальної діяльності (сприймання, пам'ять, мислення, уява);
- засіб комунікації.

Ефективність вербальної комунікації ділової людини залежить від рівня її культури мовлення.

Невербальні засоби спілкування та їх класифікація

Невербальна комунікація – комунікація за допомогою немовних засобів (жести, міміка, паузи, манери, зовнішність).

Психологами встановлено, що у процесі взаємодії менеджера до 80 % комунікації здійснюється за рахунок невербальних засобів [49]. А австралійський спеціаліст «з мови рухів тіла» А. Піз стверджує, що за допомогою слів передається лише 7 % інформації, тоді як за допомогою звукових засобів (тон голосу, інтонація тощо) – 38 %, а за допомогою

міміки, жестів, пози – 55 % [35].

Спілкування як живий процес безпосередньої комунікації виявляє емоції тих, хто спілкується, утворюючи невербальний аспект обміну інформацією. Засоби невербальної комунікації як «мова почуттів» значно посилюють смисловий ефект вербальної комунікації, а за певних обставин можуть її замінювати. У діловій розмові вони мають часом більше значення, ніж слова. Для ділової людини винятково важливо, з одного боку, уміти контролювати свої рухи і міміку, а з іншого боку – розуміти мову жестів і міміку співрозмовника, правильно інтерпретувати їх. Неувага до невербальних засобів у діловому спілкуванні може дезорієнтувати співрозмовника, якщо неправильно сприймати його міміку, жести, поведінку у типових ситуаціях або необачно самому поводитися.

До невербальних засобів вчені відносять рухи тіла, жести (рухи рук, ніг), просторове поле між співрозмовниками, вираз очей та неправильність погляду, вираз обличчя, акустичні засоби (пов'язані з мовою і непов'язані з нею), тактильні засоби (потиск рук, поцілунки), посмішка, косметика, реакції шкіри (почервоніння, збліднення), запахи (парфуми, алкоголь), одяг та його колір, манери та ін.

Так ці засоби класифікують за спорідненими ознаками.

- **Акустична:**

- а) праксодика* – невербальні засоби, що стосуються голосу та його вокалізації (інтонація, гучність, тембр, тональність тощо);

- б) екстралінгвістика* – вкраплення у голос (сміх, плач, покашлювання, дикція, паузи тощо).

- **Оптична:**

- а) кінесика* – жести, міміка і пантоміміка, рухи тіла, контакт очима;

- б) проксемика* – система організації простору і часу спілкування (відстань між співрозмовниками, дистанція, вплив території, просторове розміщення співрозмовників тощо);

- в) графеміка* – почерк, символіка, скорочення тощо;

- г) зовнішній вигляд* – фізіономіка, тип і розміри тіла, одяг, прикраси, зачіска, косметика тощо.

- **Тактильно-кінетична (таксика)** – рукостискання, дотики, поплескування по плечах, поцілунок, посмішка тощо.

- **Ольфакторна (запахи)** – запах тіла, запах косметики.

- **Темпоральна (хронеміка)** – час очікування початку спілкування, час проведений у спілкуванні, час, протягом якого триває повідомлення мовця тощо.

12.2 Індивідуальні та колективні форми обговорення ділових проблем

Індивідуальною формою обговорення ділових проблем є ділові бесіди (розмови).

Ділова бесіда (розмова) – це вид міжособистісного ділового, службового спілкування, що передбачає обмін інформацією, поглядами, думками і спрямований на вирішення певної проблеми.

До форм колективного обговорення проблем належать: нарада, дискусія, мозковий штурм, переговори.

Проаналізуємо коротко дані форми колективного обговорення проблем (питання переговорів буде розглянуто в іншій темі навчального посібника).

Ділова нарада – найефективніша форма колективного обговорення питань і прийняття рішень. В цьому виді спілкування поєднуються різні жанри: ораторський монолог (слово ведучого, виступи учасників, доповіді); діалог (обмін інформацією), мозковий штурм, дискусія.

Дискусія – це публічний діалог, в процесі якого виявляються і протиставляються різні погляди, позиції. Метою дискусії є вияв істинної думки, пошук правильного рішення. Дискусія часто є необхідним елементом ділової наради, тому менеджер, що їх проводить, має володіти технікою організації і проведення цієї форми спілкування.

Мозковий штурм – це метод колективного розв'язання проблеми, який забезпечується особливими прийомами. Мозковий штурм покликаний знайти якомога більше ідей, за допомогою яких можна вирішити цю проблему.

12.3 Особливості бесід телефоном

У діловій практиці важко обійтися без телефону. Ділові люди витрачають на телефонні переговори від чотирьох до двадцяти п'яти відсотків свого робочого часу. Завдяки телефону підвищується оперативність вирішення величезної кількості питань, відпадає необхідність надсилати листи, телеграми або їхати до іншої установи, на підприємство чи фірму. Телефонний зв'язок забезпечує двосторонній безперервний обмін інформацією на будь-якій відстані. По телефону проводяться переговори, віддаються розпорядження, висловлюються прохання, надаються консультації, наводяться довідки і часто першим

кроком на шляху укладення договору є саме телефонна розмова.

За ефективного використання телефон стає найважливішим компонентом створення іміджу фірми. Саме від прийому, який буде виказаний потенційному партнеру на іншому кінці дроту, від того, як складеться попередня розмова, багато в чому залежить чи не стане він останнім. Від уміння співробітників фірми вести телефонні переговори насамкінець залежить її репутація, а також розмах її ділових операцій.

В той самий час постійне використання телефонного зв'язку веде до того, що частішають помилки, які коштують бізнесу досить дорого. Крім того, телефон, будучи одним з ефективних засобів економії часу бізнесмена, є одним з найпоширеніших «поглиначів» його робочого часу. Звідси висновок: знання телефонного етикету і раціональних правил телефонного спілкування необхідне кожній діловій людині.

Фахівці рекомендують дотримуватися таких правил телефонної розмови [17].

Коли телефонують вам:

- не ігноруйте телефонні дзвінки – раптом телефонує партнер із цікавою пропозицією;
- знімати слухавку найкраще після другого дзвінка. Якщо у вас відвідувач, вам вистачить часу закінчити фразу і, сказавши співрозмовнику «Вибачте», зняти слухавку;
- в діловому спілкуванні потрібно відмовитися від нейтральних «Слухаю», «Так», «Алло», оскільки вони не несуть інформації про те, хто саме зняв слухавку і в якій організації або фірмі. Потрібно завжди привітатися, представити фірму і назвати своє прізвище;
- якщо секретар з'єднає з начальником, то начальник ніколи не має, знявши слухавку, говорити «Так», «Алло». Це невиховано. Потрібно, знявши слухавку, сказати: «Я Вас слухаю», «Слухаю Вас», «Слухаю»;
- в розмові з клієнтом вживайте такі фрази: «Чим я можу допомогти Вам?», «Чим я можу бути Вам корисним?». Це створює атмосферу довіри і допомагає краще зрозуміти співрозмовника;
- якщо телефонують у той момент, коли ви розмовляєте з відвідувачем, то попросіть вибачення перед ним і потім зніміть слухавку. Відповідаючи абоненту, повідомте, що в цей момент розмовляєте з відвідувачем, і домовтеся зв'язатися пізніше. Переривати бесіду з гостем або клієнтом розмовами по телефону неввічливо. А відклавши телефонну

розмову, ви продемонструєте відвідувачу, що ставитеся до нього з великою повагою, він відчує себе зобов'язаним вам;

- якщо абонент просить запросити до телефону співробітника, який в цей момент не може взяти трубку, запитайте у того, хто телефонував, чи може він почекати;

- під час ділової розмови недопустимо що-небудь жувати або пити;

- якщо хтось з партнерів телефонує вам додому і слухавку піднімає один з членів сім'ї, можна попросити останнього, щоб вам зателефонували в офіс. Не потрібно телефонувати після десятої вечора;

- якщо вам зателефонували в той момент, коли у вашому кабінеті знаходяться колеги, ви можете у ввічливій формі пояснити їм, що хотіли б поговорити конфіденційно, запропонувавши повернутися в свої кабінети, випити чашку кави. Після закінчення розмови запросіть колег знову;

- Під час ділового спілкування по телефону стежте за інтонацією, вимовою, гучністю, точніше підбирайте слова. Багатослівність шкодить не тільки іміджу, а й гаманцю. Будьте лаконічні, ввічливі і доброзичливі;

- якщо ви не можете одразу дати точну відповідь людині, яка вам зателефонувала, не бійтеся сказати: «Я зателефоную вам пізніше». Зберіться з думками, підготуйте необхідні матеріали, подумайте, які додаткові питання можуть виникнути у абонента, коли ви повідомите йому цю інформацію. Перш ніж зателефонувати, перевірте, чи всі документи, записи з іменами і цифрами, що цікавлять абонента, у вас під рукою;

- якщо по телефону просять відсутнього на місці колегу, необхідно відповісти: «Його немає, буде тоді-то. Можливо, йому щось передати?»;

- використовуйте у розмові фрази: «Чим я можу допомогти?», «Чим я можу бути корисний?» ;

- у перші хвилини дайте змогу більше висловлюватися клієнтові.

Коли телефонуєте ви:

- якщо телефонуєте ви, перш ніж це зробити в інше місто або солідним партнерам, корисно написати на аркуші паперу основні пункти майбутньої розмови, щоб хвилюючись або поспішаючи не упустити окремі важливі моменти;

- якщо ви берете номер телефону вашого знайомого, співробітника, підлеглого, ви обов'язково маєте запитати, в який час їм можна зателефонувати. У всіх людей різний розпорядок дня, різний ліміт часу.

Тому одному можна телефонувати до одинадцятої вечора, іншому – тільки до дев'ятої вечора. Одному можна телефонувати з сьомої ранку, іншому – тільки з дев'ятої;

- припустимо, ви зателефонували людині, яка попросила вас про це, але у момент дзвінка її не було на місці або не змогла підійти до телефону. В такій ситуації потрібно попросити передати цій людині, що ви телефонували, і повідомити номер телефону, за яким з вами можна зв'язатися, а також – в який час;

- багато бізнесменів, закінчивши ділову частину розмови, розслабляються і заводять бесіду про погоду, спорт, політику або сімейне життя. Цілком можливо, що діловий партнер не проти поговорити на ці теми. Але все-таки обов'язково потрібно спершу довідатися, чи налаштований абонент продовжувати розмову, чи є у нього для цього час і бажання;

- під час ведення ділової телефонної розмови необхідно дотримуватися субординації. Тобто старший за положенням ніколи не має чекати, а за однакового положення – чекає той, хто телефонує;

- «повислі дзвінки» – грубе порушення правил ділового етикету. Якщо змінилися обставини і ділова необхідність в дзвінку, про який ви домовлялися, відпала, все одно потрібно зателефонувати, вибачитися і повідомити, що питання вже вирішено;

- під час розмови записуйте найістотніші моменти. Зробити конспект розмови і зберігати його в теці простіше, ніж тримати в пам'яті. А головне – надійніше;

- якщо під час розмови було досягнуто згоди, потрібно якнайскоріше письмово підтвердити досягнуту домовленість;

- недопускається по телефону: вітати людей старшого віку; висловлювати співчуття рідним померлої людини; запрошувати гостей на весілля; дякувати за подарунок; попереджати про свій візит.

Головними вимогами до телефонного спілкування є стислість і змістовність розмови.

Етикет стільникового зв'язку. Особливу увагу потрібно приділити етикету стільникового зв'язку. Не дивлячись на численні переваги використання мобільного зв'язку, в суспільстві виявляється все більше ознак негативного ставлення до стільникових телефонів.

Загальні правила етикету стільникового зв'язку ще не вироблені і, тим

більше, не впроваджені. Але деякі великі оператори в Європі вже розпочали пропагандистські компанії із впровадження базових правил телефонного етикету.

Потребує обмеження використання стільникових телефонів в магазинах, ресторанах, в транспорті. Недопустимим є його використання в кінотеатрі, театрі, на концерті, під час навчального процесу. Особливу небезпеку становить розмова по телефону за кермом. Так, в Японії в 2000 р. близько половини аварій (557 випадків з 1351) відбулося через те, що водії намагалися відповісти на дзвінок, набирали номер (197 випадків) або розмовляли по телефону (187 випадків) [35].

В Україні введено нові правила дорожнього руху, згідно з якими забороняється користування мобільним телефоном за кермом, тримаючи його безпосередньо у руці. Водії мають використовувати пристрої hands-free. Хоча навіть з вільними руками телефон може відволікти водія від правильного оцінювання ситуації на дорозі.

Ще більш небезпечним є включений телефон в літаку. Відомі випадки вимушеної посадки літаків після зльоту, коли пасажери забували виключати телефон. З причини невиключеного мобільного телефона розбився під Цюрихом літак з 10 пасажирами на борту.

Правила поведінки в офісі, де люди звичні до частоті зміни обстановки і до того, що їх часто переривають, відрізняються від правил, прийнятих в спокійній, стриманій атмосфері вдома або в громадських місцях. Для дотримання етикету стільникового зв'язку обов'язково потрібно враховувати навколишнє оточення і керуватися здоровим глуздом.

Якщо використання стільникового телефону дратує оточуючих, необхідно знайти інше приміщення, щоб зробити дзвінок. Навряд чи у кого-небудь виникне бажання слухати ваші розмови за обідом, читанням книг або під час перегляду фільму, спектаклю тощо.

Особливе роздратування у оточуючих вас людей викликають вхідні дзвінки. В цьому випадку можна поради приглушити дзвінок або включити вібродзвінок (під час надходження вхідного виклику телефон не дзвонитиме, а тільки вібруватиме). Доцільною буде переадресація виклику на інший номер телефону або повне відключення стільникового телефона.

Знаходячись у приймальні або в кабінеті керівника, некоректно користуватися стільниковим телефоном. Якщо ви не хочете пропустити важливий для вас дзвінок, можна скористатися послугою переадресації

повідомлень на персональний автовідповідач. Якщо оператор стільникового зв'язку такої послуги не надає, то краще вимкнути стільниковий телефон.

Під час користування стільниковим телефоном необхідно дотримуватися етичних норм. Ваш діловий партнер чекає від вас звичної манери спілкування – відповіді на вхідні дзвінки одразу або протягом декількох хвилин. Якщо цього не відбувається, то багато хто може сприйняти це мовчання як образу або зневагу. Телефонуючи, абоненти знають, що ваш телефон має функцію очікування і визначення номера. Тому виникає підозра, що, побачивши на дисплеї номер викликаючого абонента, ви ігноруєте дзвінок і не бажаєте спілкуватися з ним [17].

Деном Бріодом сформульовані *10 золотих правил мобільного етикету* [56].

1. Не дратуйте ближнього балакучістю.
2. «Кукарача» хай не буде дзвінком твоїм.
3. Хай не буде почутим телефон твій в театрі.
4. Не обтяжуй ремінь свій надміру.
5. Хай відсохнуть руки у телефонуючого за рулем.
6. Вуха твої хай не будуть зайняті без необхідності.
7. Не підвищуй голосу свого з телефоном твоїм.
8. Хай не будеш нероздільним з телефоном твоїм.
9. Телефон твій хай не введе в спокусу ближніх твоїх.
10. Хай не буде телефон твій поруч з хлібом твоїм.

12.4 Правила спілкування в електронному просторі

Комп'ютер суттєво збільшує можливість оперативного зв'язку та може працювати в системі електронної пошти. Електронна пошта (E-mail) – зручний спосіб швидкого та ефективного спілкування.

В Україні існують численні інтернет-мережі комунікаційного зв'язку, які працюють за різними міжнародними протоколами. Мережі можуть взаємодіяти між собою. Вони дозволяють передавати та отримувати різні повідомлення інформаційного або особистісного характеру, а також мати доступ до «Дошки оголошень» чи «Телеконференцій», мережі новин про комерційні пропозиції, баз даних тощо.

Більшість правил етикету користувачів електронною поштою подібні до загальноприйнятих у діловому світі за звичайного листування. Але є ряд відмінностей або доповнень, які зумовлені, переважно, застосуванням

нових технологій та способів передавання інформації. Враховуючи ці особливості, розроблено ряд правил використання електронної пошти в ділових ситуаціях [35; 39]:

- адреса вашої електронної пошти (e-mail) має відображати вашу посаду та коло занять;
- якщо до комп'ютера мають доступ декілька осіб, треба налагодити систему паролів та ідентифікації користувача;
- оскільки рівень таємничості електронної пошти досить низький, у своїй кореспонденції ніколи не вміщуйте конфіденційну інформацію – ви можете зашкодити собі та колегам;
- використовуйте зручний для читання формат та шрифт (друкуйте в інтервалі «один»; між абзацами робіть інтервал «два»; користуйтеся лише звичайним шрифтом, оскільки курсив або інші виділення можуть викликати проблеми на деяких типах моніторів);
- використовуйте адекватне, відповідне звертання до особи, якій відправляєте лист;
- пишіть коротко, чітко і зрозуміло;
- у повідомленнях недоречно зловживати великими літерами, оскільки прийнято вважати, що у листуванні слова, написані у верхньому реєстрі з великої літери, є надзвичайно важливими;
- уникайте жартів, які, за відсутності під час електронного спілкування жестів, тону голосу, можуть бути розцінені адресатом як образа;
- уникайте у електронному спілкуванні скорочень та «смайликів» (smileys);
- у випадку використання різного роду цитат необхідно правильно їх оформляти, виділяти та вказувати автора;
- не надсилайте довгих додатків до ваших листів;
- у разі надсилань повідомлень за кордон можуть виникати труднощі з іншими мовами, тому рекомендується писати повідомлення латинськими літерами (Dobrogo ranku, vitayu);
- завжди підписуйте свої електронні листи;
- відсилаючи діловий електронний лист, за необхідності, вкажіть коли ви очікуєте відповідь;
- перш ніж відправити повідомлення, необхідно кілька разів його уважно прочитати;

- правильно вказуйте адресу;
- відповідь на електронний лист прийнято давати відразу після ознайомлення з ним, якщо ж певні умови перешкоджають цьому, необхідно відповідь надіслати протягом доби;
- щоденно перевіряйте вашу ділову електронну пошту;
- не читайте електронної пошти інших без відповідного дозволу;
- не давайте чужої електронної адреси іншим особам без відповідного дозволу – це порушення службової етики;
- якщо ви отримали неприємне повідомлення, яке вас обурило чи роздратувало, дайте відповідь на нього не одразу, а згодом, після ретельного обміркування;
- проявом поганих манер та непрофесіоналізму є надсилання колегам та діловим партнерам спаму («spam»);
- не використовуйте електронну пошту для розсилання на випадкові адреси рекламних повідомлень.

Проведене компанією «Сідко комюнікейшнз» соціологічне опитування дало можливість визначити десять порушень правил етикету спілкування за допомогою електронної пошти, які користувачі Інтернету вважають найбільш неприємними. Відповіді розмістились у такому порядку [35].

1. Переадресування дурного та вульгарного жарту.
2. Детальна розповідь про особисту помилку.
3. Написання всього тексту повідомлення великими буквами.
4. Поширення пліток і чуток.
5. Обговорення питань інтимного або особистого характеру.
6. Висловлення критичних зауважень на адресу іншої особи.
7. Скарги на роботу або власного начальника.
8. Використання електронної пошти з метою уникнення важкої розмови один на один.
9. Детальне обговорення власних або чужих хвороб чи проблем зі здоров'ям.
10. Суперечки з друзями або родичами.

Таким чином, електронна пошта як новий вид зв'язку потребує нових методів спілкування, способу мислення та дії.

12.5 Комунікативні засади працевлаштування

12.5.1 Особисте резюме. Проблема працевлаштування (особливо в сучасних вітчизняних економічних реаліях) є надзвичайно гострою. Важливим аспектом успішного працевлаштування можуть бути: якість

поданого роботодавцю особистого резюме або CV (*curriculum vitae* – «шлях життя») та уміння проводити співбесіду (давати інтерв'ю).

Резюме є першим і дуже важливим етапом працевлаштування. Якість підготовленого резюме може вирішити подальшу логіку комунікації роботодавця з претендентом: 1) відмовити в співбесіді; 2) призначити співбесіду; 3) прийняти на роботу без процедури співбесіди.

Єдиного стандарту написання резюме не існує. Але в будь-якому резюме мають бути базові розділи: об'єктивні дані, пропозиція, досягнення, освіта, досвід роботи, особистісні якості, рекомендації (у разі потреби) [35].

Об'єктивні дані (*personal*). Резюме розпочинається з набору великим шрифтом ПП, які розміщуються по центру. Далі вказуються особисті дані претендента: дата народження (вказується повністю); поштова адреса; телефон з приміткою «робочий», «домашній», «мобільний» з вказанням коду країни та міста; електронна адреса; факс та ін. У разі потреби вказують сімейний стан (одружений / неодружений).

Пропозиція (*objective*). Розміщується інформація про те, в ролі кого претендент хоче співпрацювати з роботодавцем. Назва спеціальності має бути сформульована чітко. Водночас потрібно звернути увагу на те, що закордонні компанії віддають перевагу спеціалістам вузького профілю, вважаючи універсальність ознакою дилетантизму.

Досягнення (*achievement*). Обґрунтовується особиста професійність в певній галузі. Коротко повідомляються дані про освіту, досвід роботи, уміння працювати на певному обладнанні та ін.

Освіта (*education*). Перераховуються навчальні заклади та курси з точним вказанням періоду навчання (місяць, рік вступу та закінчення) і отриманої кваліфікації (атестат, диплом, сертифікат). В такому викладі потрібно дотримуватися зворотної хронологічної послідовності та керуватися принципом значимості. Чим більше часу пройшло з часу закінчення навчального закладу, тим менше місця має займати цей розділ в резюме.

Досвід роботи (*work experience*). Головний блок в резюме. Вказується (в зворотному хронологічному порядку) період вступу та звільнення; назва організації; назва посади; коротко описати коло обов'язків та професійні досягнення. Потрібно зазначити, що інтерес роботодавця концентрується на останніх місцях та періоді праці.

Особистісні якості (personal features). Розміщується інформація про особисті властивості характеру претендента: працелюбство, комунікабельність, пунктуальність, уміння працювати в команді, захоплення та ін.

Рекомендації (references). Дається інформація про рекомендаційні листи, які ви готові надати.

Зупинимось ще на деяких порадах фахівців, які потрібно враховувати під час написання резюме.

- Резюме не автобіографія і не витяг з трудової книжки, а Ваш професійний портрет.

- Резюме має бути написано зрозумілою і грамотною мовою.

Висловлюйтеся конкретно. Вислів «Маю значний досвід роботи» мало що говорить про Вас. Пишіть «Маю семирічний досвід роботи».

Використовуйте активні, а не пасивні обороти. Наприклад: «Відповідав за...», а не «Брав участь в...». Друге не дає чіткої інформації про саме Ваш внесок у виконання тієї чи іншої роботи.

Не використовуйте займенник «я», і так зрозуміло, що в резюме йдеться саме про Вас.

Ретельно перевірте текст на наявність помилок.

- За наявності у Вас декількох професій, не спішіть про це писати. Роботодавцю потрібен спеціаліст, який буде виконувати високопрофесійно певну роботу, а не «майстер на всі руки». «Багато професійність» може говорити про те, що людина поверхово ставиться до справи і не може сконцентруватися на головному.

- Зверніть увагу на письмові рекомендації. Вони можуть допомогти тоді, коли роботодавець буде вибирати між кількома кандидатами. Рекомендації можуть бути з попереднього місця роботи, від впливових осіб. Рекомендаційні листи від керівників, працівників міністерств і відомств дають можливість роботодавцю отримати нові зв'язки. Не варто приносити рекомендації від друзів – вони зацікавлені особи. Якщо Ви шукаєте роботу через агентство з найму, рекомендаційні листи можна не надавати, тому що до їх компетенції входить самостійний пошук інформації.

- Під час написання резюме важливо все – формат, стиль, зміст, навіть розмір шрифту, яким воно надруковане.

- Резюме потрібно вмістити на одній сторінці листа А4 (максимум

на двох). З лівого боку залишіть поля, щоб той, хто буде переглядати резюме міг зробити свої помітки.

12.5.2 Співбесіда. Ключовим моментом в процесі працевлаштування може стати співбесіда (інтерв'ю), яка є гарним способом продемонструвати свої здібності. «Грамотне інтерв'ю – гарантія від безробіття» (Б. Лінкемер).

Науковцями та практиками вироблені певні рекомендації для проведення інтерв'ю.

Джері Аллен у книзі «Як перетворити інтерв'ю в роботу» пропонує 12 шаблів гарного інтерв'ю, проходження якими гарантує, на думку автора, отримання роботи [49].

1. Познайомтесь зі співрозмовником завчасно.
2. Гарно одягніться.
3. Приходьте один.
4. Приходьте вчасно.
5. Застосовуйте 4 чарівні дії:
 - усмішка;
 - погляд прямо в вічі;
 - слова «приємно з вами познайомитись»;
 - міцне, ввічливе рукостискання.
6. Не дозволяйте собі опинитися у ролі підлеглого.
7. Прагніть ситуації рівності.
8. Висловлюйте компліменти співрозмовнику.
9. Висловлюйте захват його досягненнями.
10. Будьте спостережливими.
11. Демонструйте ентузіазм, довіру, енергійність, надійність.
12. Чотири дії на завершення:
 - усмішка;
 - погляд прямо в вічі;
 - сподівання на наступну зустріч;
 - міцне, ввічливе рукостискання.

Інтерв'ю під час прийняття на роботу є важливим видом ділового спілкування і для працедавця. На що йому потрібно звернути увагу?

В бесіді з претендентом на посаду потрібно:

- оцінити його ділові та особисті якості;

- забезпечити правдивість і достовірність відповідей кандидата;
- розмовляти з співрозмовником за допомогою запитань «відкритого» типу (тобто таких запитань, які передбачають не однослівні відповіді «так» чи «ні», а ґрунтовні міркування).

Працедавець має з'ясувати:

- чому претендент прийшов саме до нього?
- де претендент працював до цього, чому звільнився?
- чого чекає від роботи тут?

Під час бесіди з кандидатом на посаду часто зустрічаються такі помилки:

- немає переліку якостей працівника, необхідних для виконання його обов'язків;
- зовнішні дані кандидата впливають на сприйняття його відповідей;
- працедавцю подобаються люди, які вміють красиво говорити;
- вияв поваги до кандидата лише за його оцінки у дипломі;
- упереджене ставлення до людей, що одягаються і поводяться неординарно;
- інтерес до осіб протилежної статі;
- одні якості кандидата впливають на сприйняття інших його якостей (як позитивних, так і негативних);
- красномовство прирівнюється до керівних якостей кандидата;
- бесіда формальна і коротка;
- брак єдиних вимог до всіх кандидатів.

Якщо претендент не задовольняє вимоги, що висуває працедавець, не рекомендується однак відмовляти йому зразу, в кінці бесіди. По-перше, кращих претендентів може не виявитися, по-друге, таке ставлення викликає негативну оцінку цієї фірми, організації. Підприємство ж має турбуватися про власний імідж у суспільстві.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Яке значення спілкування у житті людини?
2. Що таке ділове спілкування і чим воно відрізняється від побутового спілкування людей?
3. Які Ви знаєте способи спілкування?
4. Дайте характеристику вербального засобу спілкування.

5. Які засоби спілкування належать до невербальних?
6. Яку роль відіграє мова кінесики (жести, поза тощо) в діловому спілкуванні?
7. Поясніть, чому вербальні засоби під час спілкування мають відповідати жестам, міміці?
8. Визначте та проаналізуйте особливості індивідуальної ділової бесіди.
9. Визначте та дайте характеристику форм колективного обговорення проблем.
10. Як можна ефективно використовувати телефон для розв'язання ділових проблем?
11. Які існують правила спілкування мобільним телефоном?
12. Проаналізуйте особливості ділового спілкування в електронному просторі.
13. Визначте та прокоментуйте базові принципи написання резюме.
14. Прокоментуйте вислів: «Грамотне інтерв'ю – гарантія від безробіття».
15. Розкрийте логіку та зміст підготовки до співбесіди.
16. На що потрібно звертати увагу в бесіді з претендентом на посаду?
17. Які помилки зустрічаються під час бесіди з кандидатом на посаду?

Тема 13 Ділові зустрічі та переговори

13.1 Підготовка та проведення ділових зустрічей

13.2 Особливості проведення ділових переговорів

Основні поняття і ключові слова: ділові зустрічі, підготовка і проведення ділових зустрічей, зустріч делегації, привітання, ділові переговори, стратегічні підходи до переговорів.

13.1 Підготовка та проведення ділових зустрічей

Ефективне проведення ділової зустрічі потребує серйозної і ретельної підготовки.

Про ділову зустріч потрібно домовлятися заздалегідь. В межах одного регіону найбільш доцільно домовлятися за 2–3 дні. Про організацію ділової зустрічі можна домовлятися за допомогою електронної пошти, по телефону.

Особливо ретельною має бути підготовка до зустрічі з іноземцями. Потрібно передбачити всі елементи програми їх перебування: порядок зустрічі, персональний склад учасників, участь представників преси, обмін сувенірами, вітальні промови, розміщення у готелі, ділова частина, культурна програма, неофіційні прийоми, проводи.

Протоколом передбачаються такі основні моменти домовленості:

- предмет ділової зустрічі;
- місце проведення;
- часові межі;
- склад делегації;
- матеріали для обговорення та підсумкові документи зустрічі.

Предмет ділової зустрічі. Предметом ділової зустрічі є питання, проблеми, які потрібно розглянути під час зустрічі. Окрім зустрічей з метою вирішення ділових проблем проводяться також протокольні зустрічі, які ще називають «візитами ввічливості», оскільки вони проводяться з метою особистого знайомства або виявлення уваги до партнера з певного приводу.

Місце проведення ділової зустрічі. Місце проведення зустрічі має важливе значення для сторін переговорного процесу, адже може стати важливим аспектом ефективності зустрічі для однієї або всіх сторін переговорів. Існують такі варіанти вибору місця проведення ділових зустрічей: на своїй території, на території партнера, на нейтральній

території і за допомогою засобів комунікації (дистанційно).

Своя територія. Більшість ділових людей надають перевагу проведенню зустрічей на своїй території (у приміщенні своєї фірми).

Зустріч на своїй території дає можливість вигідно для себе використовувати статус господаря. Адже в цій ситуації дуже часто спрацьовує вираз «вдома і стіни допомагають». Господар може набором відповідних тактичних прийомів впливати на процес перебігу переговорів. Це засоби організаційного плану: вибір і влаштування приміщення, розміщення учасників за столом переговорів, організація переговорного процесу (затягування, перерви), організація культурних і соціальних програм.

Організаційні засоби пов'язані з психологічними. Адже форми і рівень організації переговорного процесу створюють відповідну психологічну атмосферу (дружелюбності, тиску, напруженості, маніпуляції тощо). Прикладом може бути оформлення офісу (розмір та дизайн кабінету, мебльованість та наповненість (комп'ютер, телефон, дороге письмове приладдя, календар, добірка книг та ін.), розмір стола, дистанція між господарем і відвідувачем, форма, розмір стільця (крісла), який пропонується відвідувачу тощо). Окрім того, уже сам статус гостя буде викликати у людини певну психологічну напруженість.

Важливим є також те, що господарі не витрачають час і сили на подолання втоми після дороги та на адаптацію до середовища. Вони можуть використовувати наявні можливості свого офісу: телефон, факс, Інтернет, секретарські послуги, кімнати для відпочинку, допомогу експертів, юристів, вищих за посадою осіб та ін.

Територія партнера. Існують випадки, коли краще проводити переговори на території партнера. Насамперед, це можливість отримати додаткову інформацію про партнера, його фірму.

Вже сам факт, що ви погодилися провести переговори на території партнера, є елементом поваги до партнера, демонструє серйозність ваших намірів і може переконати іншу сторону в тому, що з вами варто мати справу.

Ефективність вибору варіантів наведених вище зустрічей залежить від ситуації. Але найкращим є варіант організації поперемінних зустрічей на «своїй території» і на «території партнера».

Нейтральна територія. Важливим є те, що зустріч на нейтральній території не дає переваг жодній із сторін. Особливо ефективним цей варіант може бути під час вирішення конфліктних ситуацій.

З цією метою в готелях, бізнесових центрах створюються спеціально пристосовані для цього приміщення. В багатьох випадках для переговорів використовуються конференц-зали.

У випадку необхідності неофіційного спілкування для зустрічей за рубежом використовуються позаміські ділові клуби для бізнесменів. У випадку відсутності широкої мережі подібних закладів, в нашій країні використовуються ресторани (кафе).

Дистанційно. Розвиток міжнародного телефонного зв'язку, фототелеграфу (факс), стільникового телефону, мережі Інтернет, відеокомунікаторів (конференц-відеозв'язок) дозволяє полегшити процес організації і проведення переговорів та значною мірою відмовитися від організації очних зустрічей. Сучасні засоби зв'язку дають можливість здійснювати прямий електронний контакт з передаванням зображення і звуку.

Часові межі. Важливим кроком до успіху ділової зустрічі є правильний вибір часу і дня тижня. Потрібно враховувати обставини ділового життя, ділові звички партнерів, години їх оптимальної працездатності.

Так, деяким людям краще працюється зранку, їх називають «жайворонками», іншим увечері – це «сови», проміжний тип називають «голубами». За дослідженнями вчених «сови» становлять приблизно 33 %, «жайворонки» – 17 %, а «голуби» – 50 % від загальної кількості людей [32].

Психологи пропонують під час організації переговорів враховувати такі фактори [32].

- Не потрібно планувати зустріч безпосередньо перед обідом. Думки про їжу заважатимуть конструктивному спілкуванню. Але якщо зустріч вже передбачено, буде добре в процесі переговорів запропонувати партнерам чашку кави, чай, щось трохи поїсти.

- Не потрібно планувати зустріч відразу ж після обіду. Потрібно надати партнерам можливість зібратися з думками і переглянути необхідну інформацію.

- Понеділок, з одного боку, не кращий день для зустрічей. Адже людям потрібен час, щоб налаштуватися на робочий ритм після вихідних. Хоча, з іншого боку, у понеділка є перевага «свіжої голови», в цей день можна зустрітися для обговорення важливих проблем, плануючи закінчити їх до кінця тижня.

- П'ятниця, коли всі вже очікують вихідних, не найкращий день для того, щоб починати будь-що.

- Необхідно обговорювати тривалість зустрічі. Адже може статися так, що ваш партнер, якого не попередили про тривалість зустрічі, через пів години після початку зустрічі вибачиться і, пославшись на необхідність виконання своїх не менш важливих справ, залишить вас. Обумовленого часу проведення зустрічі заведено обов'язково дотримуватись.

- Домовившись про час проведення зустрічі, необхідно бути точним. Запізнення розглядається як зневага до приймаючої особи і може позначитись на ході переговорів. У випадку припустимої затримки потрібно знайти можливість, нехай навіть за короткий час, попередити партнера і відповідно вибачитись.

Склад делегації. Переговори між двома представниками проводяться дуже рідко. Тому елементом протоколу ділової зустрічі є обумовлення складу її учасників. До складу делегації входять:

- безпосередні учасники переговорів;
- компетентні консультанти (експерти);
- допоміжний персонал (перекладачі, стенографісти, водії, секретарі та ін.).

В основі домовленості має бути принцип рівної чисельності делегацій з обох сторін. Більш чисельна делегація має психологічну перевагу. В силу певних обставин може бути відхилення від принципу паритетності, але за умови, якщо ви переконаєте у цьому партнерів.

Списки учасників переговорів, з зазначенням прізвища, імені та по батькові, місця роботи і посади учасника, заносяться до протоколу.

Окрім чисельності обумовлюється також і рівень учасників зустрічі. Рівень представництва має бути приблизно однаковим. Підбір складу і рівня учасників переговорів залежить від того, яке значення надають зустрічі її учасники, від характеру угоди і національних особливостей учасників переговорів. Так, китайські делегації на переговорах вирізняються чисельністю, а американці віддають перевагу невеликим групам. Підвищує імідж делегації наявність в її складі представника іншої статі.

Матеріали для обговорення. Майбутня зустріч чи переговори передбачають завчасну підготовку матеріалів. Існують відповідні категорії документів, які обговорюються у ході ділових відносин:

- документи, які відображають позицію учасників зустрічі з широкого кола питань і, як правило, містять рекомендації щодо питань, які будуть розглядатися;

- проекти різних угод, протоколів чи договорів, які пропонуються як основа для проведення переговорів;

- проекти резолюцій чи угод про наміри.

Ділова зустріч на своїй території. Під час підготовки до ділової зустрічі на своїй території потрібно передбачити такі основні моменти:

- підготовка приміщення;
- зустріч делегації;
- привітання;
- розміщення учасників зустрічі;
- офіційна мова тощо.

Підготовка приміщення. В процесі підготовки приміщення до ділової зустрічі (переговорів) фахівці з наукової організації праці радять дотримуватися таких основних вимог: чистота, порядок, провітреність, відсутність шуму, сприятлива для обох сторін температура приміщення, комфортне освітлення.

Важливим елементом «комфортного стану» учасників зустрічі є відповідно підібрана колірна гама приміщення. Так, синій колір заважає почувати себе невимушено, темно-коричневий і сірий можуть викликати неспокій, депресію, а червоний – збудження і тривогу. Надмір білого кольору стомлює очі й може викликати роздратування. Найбільш придатний для зустрічей – це світло-блакитний колір приміщення [2].

Інтер'єр приміщення для переговорів значно поліпшиться за наявності вазонів з квітами. До естетичного задоволення й зняття напруги приводить наявність в приміщенні куточків живої природи.

Важливим елементом підготовки приміщення до ділової зустрічі є обладнання столів.

Психологічний аспект впливу на учасників зустрічі може носити форма столу. Так, на думку австралійця Алана Піза, квадратний стіл не схиляє до довіри і сприяє створенню атмосфери змагання. Така форма столу придатна для проведення коротких ділових переговорів. Переговори за круглим столом передбачають неформальний характер зустрічі та вільний обмін думками. Невеличкий журнальний столик допомагає дружній бесіді та слугує проведенню візитів ввічливості [35].

На столах розкладаються для кожного учасника блокноти, авторучки, олівці, проспекти. Стільці чи крісла мають бути зручними і в достатній кількості.

Вздовж столу для переговорів заведено розставляти групами пляшки з мінеральною водою та чистими склянками.

Якщо ви поставили на стіл попільничку, це є сигналом, що палити можна, але перш ніж запалити, запитайте дозволу у присутніх осіб. Якщо ж палити не можна, має бути підготовлене приміщення для паління під час перерви.

Підготовкою приміщень для ділових зустрічей зазвичай займаються або спеціально наймані працівники фірми, або запрошені спеціалісти.

Зустріч делегації. Важливим елементом ділового протоколу є організація зустрічі делегації. Насамперед, необхідно правильно визначити рівень зустрічаючих. Зустрічати має той, хто запрошував, підписував лист із запрошенням, але як виняток – один з його заступників.

Під час зустрічі делегації, особливо зарубіжної, необхідно дотримуватися певних протокольних правил [32].

- Ранг та посада зустрічаючого голови делегації мають відповідати рангу і посаді приїжджаючого голови делегації.
- Для зустрічі, зазвичай, прибуває голова приймаючої делегації в супроводі 2–3-х осіб.
- Якщо гість приїжджає разом із дружиною, то голова приймаючої делегації зустрічає його також зі своєю дружиною.
- Першим відрекомендовується голова, який приймає делегацію, і якщо з ним на зустріч приїхала його дружина, то він відрекомендовує її гостям.
- Другим відрекомендовується гість – голова іноземної фірми, який відрекомендовує також і свою дружину.
- Голова приймаючої делегації потім відрекомендовує своїх співробітників – членів делегації, які приїхали зустрічати гостей, за рангами. Якщо серед зустрічаючих є жінки, то їх відрекомендовують першими. Якщо жінок небагато, то їх відрекомендовують за рангами, а потім чоловіків – також за рангами.
- Керівник делегації, що приїхала, після цього у такий же спосіб відрекомендовує членів своєї делегації.

Зустріч делегації неминуче пов'язана із розміщенням в автомашинах.

Знання правил посадки відповідно до міжнародної протокольної практики необхідне кожному членові делегації. Їх має знати і водій, і перекладач, і керівник делегації, і його дружина.

Найперше, машина має подаватись так, щоб праві дверцята були обернені до тротуару. Першим і сідає, і виходить пасажир, який займає почесне місце. Якщо умови не дозволяють водієві подати машину правим боком до тротуару, то почесний пасажир сідає в машину через ліві двері. Інші також сідають через ліві двері.

Почесний пасажир займає місце на задньому сидінні з правого боку за ходом автомобіля, біля нього – господар чи керівник зустрічаючої делегації. Поруч з водієм може сісти охоронець, репортер і, як виняток, перекладач. Особа, що займає почесне місце, виходить через праві дверцята, а решта, щоб не турбувати того, хто сидить на почесному місці, – через ліві.

Якщо гість прибув з дружиною, то і зустрічаючий також має бути з дружиною. При цьому, в одному випадку – дружина займає праве місце на задньому сидінні, а почесний гість – зліва, поруч з водієм на передньому сидінні може сісти супроводжуюча особа без господарів, господар зі своєю дружиною сідають в інший автомобіль. В іншому випадку – почесний гість і господар сідають в один автомобіль, а дружини з перекладачем їдуть в іншій машині. Посадка в такому ж порядку, як і в машині керівників делегації.

Зустрічаюча особа завжди має враховувати, що найкращим варіантом є пересування в автомобілі тільки вдвох. Розсадження членів делегації в автомобілях, як правило, проводиться по двоє, а супроводжуваних осіб – по троє, а то і четверо в одному автомобілі (мікроавтобусі).

Якщо використовується особистий автомобіль і за кермом буде один із членів делегації, яка зустрічає, то почесним місцем для гостя буде місце поряд з водієм.

Запрошуючи почесних гостей сісти в машину, перед ними відчиняють двері. А коли гості сіли, зачиняють. Залежно від ситуації це робить або водій, або перекладач, або хтось із супроводжуваних осіб.

У випадку необхідності замовлення місць для розміщення гостей в готелі потрібно заздалегідь поцікавитися, скільки очікується чоловіків, скільки жінок і чи є серед них подружні пари. Необхідно також завчасно вирішити питання про те, хто буде платити за проживання – сторона, що запрошує, чи самі гості.

Представники приймаючої організації після зустрічі в аеропорту або на

вокзалі іноземної чи іногородньої делегації відвозять її членів до готелю або до спеціально відведеного приміщення. Гостей заводять до готелю або спеціального приміщення, сприяють у вирішенні можливих проблем з оформленням документів, влаштуванням у номері.

У разі приїзду гостей до фірми потрібно завчасно потурбуватися про те, щоб гостей привітно зустріли біля входу до фірми, провели до приймальної, запропонували зняти верхній одяг, надали можливість членам делегації розташуватися «як удома», випити чашку чаю чи кави. І може статися так, що саме під час цієї розмови буде вирішена доля подальших ділових відносин.

Після знайомства будь-яка ділова зустріч починається з неформальної бесіди (Small Talk), розмови про щось абстрактне. Така бесіда дозволяє зняти напругу і зменшити культурний бар'єр, встановити емоційний контакт, особливо на зустрічах з іноземцями.

Привітання. Важливою проблемою в ситуації вітання є те, хто має вітатися першим. Деякі люди надають цьому винятково великого значення й оцінюють інших людей за тим, чи ті вітаються першими, чи чекають, що привітаються з ними.

За усталеним звичаєм першим вітається чоловік із жінкою, молодший – із старшим, підлеглий – з начальником. Молода жінка перша вклоняється літньому чоловікові.

У різних країнах існують неоднакові традиції вітання і вони не завжди збігаються з нормами, узвичаєними в нашому суспільстві. Наприклад, в Англії жінка, щоб «уповноважити» чоловіка вклонитися їй, зазвичай вітається з ним першою.

Щодо вітання є дуже розумне правило: першим вітається той, хто краще вихований. І якщо люди добре виховані, то здебільшого вітаються одночасно. Проте, навіть знаючи це правило, багато хто його не дотримується, «шанує свою гідність». Насправді ж гідність людини, яка привіталася першою, не тільки нічого не втрачає, а навпаки, виграє. Але все-таки першими мають вітатися, як уже сказано, молодші зі старшими, чоловіки з жінками, соціально нижчі з соціально вищими.

Незалежно від віку, статі, посади першим вітається той, хто проходить повз когось або переганяє його. І звичайно, той, хто підходить до гурту чи заходить у приміщення тощо. У вітальні спочатку вітаються з господинею, потім із господарем, а тоді з рештою присутніх, не обминаючи й дітей.

У випадку, коли зустрічаються пари, то спочатку вітаються жінки з

жінками, тоді жінки з чоловіками і насамкінець чоловіки між собою [60].

Словесні вітання, зазвичай, супроводжуються невербальними знаками з такою ж (вітальною) семантикою: жінки – плавним нахилом голови, чоловіки – легким схилянням верхньої частини тулуба і (або) голови, молоді люди – такими ж, але трохи нижчими поклонами.

Тим, хто вітається, дуже пасує, зазвичай, привітна усмішка. Поклоном із усмішкою можна привітатись і без слів, але тільки з дуже близькими знайомими, друзями. Те ж стосується вітання піднесеною вгору рукою, стисканням власних рук тощо.

Розміщення учасників зустрічі. План розміщення учасників ділової зустрічі має бути заздалегідь продуманий, обумовлений і погоджений секретарями обох сторін.

Зазвичай гості заходять до кабінету, господар встає зі свого стільця і підходить до місця, де розташувалися його співробітники, вони разом вітають прибулих. Після обміну привітаннями і знайомства господар вказує членам прибулої делегації місце за столом переговорів.

Може бути декілька варіантів розміщення учасників за столом.

Перший. Керівники обох делегацій сідають в центрі столу один напроти одного (для них ставлять стільці з високими бильцями). Ліворуч від перших осіб сідають перекладачі, праворуч – решта учасників переговорів. Секретарі розташовуються також один напроти одного.

Другий. Керівники делегацій сідають наприкінці довгого столу також один напроти одного. Перекладач сідає з одного боку, а секретар – з іншого.

Місця, відведені іншим учасникам переговорів, можуть позначатися картками, на яких вказано прізвище та ім'я учасника, а також назва фірми, яку він представляє. У такому випадку проблема розміщення зникне.

Гостей із суто психологічних причин краще садовити обличчям до дверей, за розміщення напроти вікон вони можуть відволікатися від теми переговорів: заважатиме сонячне світло, відвертатиме увагу непоказний пейзаж тощо.

Третій. Під час проведення багатосторонніх переговорів учасники делегацій розміщуються навколо столу в алфавітному порядку найменування країни (за годинниковою стрілкою).

Якщо зустріч непротокольного характеру, перші керівники сідають на дивані, а за ними розміщуються перекладачі. Учасники делегації розташовуються навколо невеликого круглого столу. Якщо зустріч більш

розкута, члени делегації також розміщуються поруч.

При зустрічі віч-на-віч можна також сідати під кутом. Встановлено, що за інших рівних можливостей конфлікти за такого розташування виникають рідко. Чим менший кут, тим легше домовитися сторонам.

Якщо хочете підкреслити повагу до партнера, то краще сідати зліва від нього (голову наліво повертати зручніше).

Починати переговори потрібно в зазначений час, незалежно від того, чи всі члени делегації присутні. Якщо хтось із групи спізнюється на зустріч більш ніж двічі підряд, то це можна кваліфікувати як дії, спеціально в його інтересах або ж цей учасник зайвий у групі.

Офіційна мова. Питання про офіційну мову переговорів не виникає, коли партнери можуть говорити однією мовою. Якщо ж сторони представляють різномовні держави, питання про офіційну мову переговорів потрібно вирішувати завчасно.

Сьогодні англійська мова внаслідок її великого поширення визнається мовою міжнародного бізнесу.

В процесі вибору офіційної мови ведення переговорів не потрібно обирати мову, якою не достатньо володієте.

13.2 Особливості проведення ділових переговорів

Переговори є важливою складовою нашого життя, хоча ми над цим не задумуємось. Ми постійно про щось домовляємось, спілкуючись, намагаємось вирішити ті чи інші питання в сім'ї, в діловій сфері тощо. За допомогою переговорів визначають позицію сторін, досягають згоди та залагоджують суперечності.

Переговори – це метод досягнення угоди шляхом ділового спілкування, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси.

Автор книги «Як вціліти серед акул» мільонер Харві Маккей вважає, що переговори виграє той, у кого більше інформації, кращий план і вища майстерність. Отже, на перший план цей знавець переговорного процесу висуває ретельну підготовку [35].

Підготовка до переговорів проводиться у двох напрямках: змістовому і організаційному.

Організаційними питаннями підготовки переговорів є: визначення часу, регламент переговорів, місце зустрічі, склад делегації.

З метою досягнення бажаних результатів сторони переговорного

процесу вибирають відповідні стратегічні та тактичні підходи до ведення переговорів.

Класифікацію стратегічних підходів до ведення переговорів наведено на рис. 13.1.



Рисунок 13.1 – Стратегічні підходи до ведення переговорів

- **Жорсткий** – коли обидві сторони, зайнявши протилежні позиції, вперто відстоюють їх, застосовуючи тактичні прийоми, щоб ввести противника в оману щодо істинної мети, і роблять невеликі поступки, необхідні для продовження переговорів. У ході переговорів суперечка може перетворитися в змагання волі і згоди може бути не досягнуто.

- **М'який** – коли кожна сторона вважає іншу сторону дружньою. Замість того, щоб робити ставку на досягнення перемоги, вони підкреслюють необхідність досягти хоча б згоди. Стратегія м'якого підходу полягає в тому, щоб робити пропозиції і йти на поступки, довіряти іншій стороні, бути дружелюбним і поступатися для уникнення конфронтації там, де це необхідно. За такого підходу сторони *можуть прийти до неясних і нерозумних рішень*.

- **Принциповий (Гарвардський)** – альтернативний вищенаведеним, сконцентрований на основних інтересах сторін, взаємовигідних варіантах і справедливих стандартах, приводить до досягнення розумного результату.

Американські знавці переговорного процесу Роджер Фішер та Уільям Юрі описали метод принципів переговорів [44; 45]. Вони протиставляють винайдений ними метод принципів переговорів стандартній переговорній стратегії – позиційному торгу, який часто залишає у «переговорників» почуття незадоволеності, виснаження, відчуження. Адже люди опиняються перед дилемою: бути «м'якими» і йти на поступки чи бути «жорсткими», оголосити війну і перемогти, зіпсувавши відносини з протилежною стороною.

Особливість методу принципів переговорів у змозі вирішувати проблеми, виходячи із суті справи, а не позицій партнерів по переговорах. Партнери намагаються знайти взаємну вигоду там, де це можливо. А там, де інтереси не збігаються, досягати результату, обґрунтованого справедливими нормами.

Внаслідок застосування принципового підходу [31]:

- переговори мають привести до такої угоди, яка б максимально задовольняла інтереси кожної сторони, справедливо регулювала суперечності, була довгостроковою і брала до уваги інтереси суспільства;
- переговори мають бути ефективні, без втрат, якими, як правило, супроводжуються угоди, пов'язані із прагненням не поступатися своїми позиціями;
- відносини між сторонами мають покращитися чи, щонайменше, не зіпсуватися.

Принципові переговори характеризуються чотирма основними правилами – рекомендаціями, що є базовими елементами переговорів [44; 45] (рис. 13.2).



Рисунок 13.2 – Метод принципів переговорів

Правило перше. Відмежуйте учасників переговорів від проблеми.

Потрібно концентрувати увагу на суті проблеми, а не на відносинах сторін. Не можна переносити ваше ставлення до співрозмовника на предмет обговорення, критикувати особистісні якості опонента. Краще поставте себе на їхнє місце. Пам'ятайте, «ваша проблема – не провина інших». Р. Фішер та У. Юрі пропонують шляхи реалізації цього правила:

- конструйте робочі відносини;

- підтримуйте робочі відносини;
- відокремлюйте відносини від дискусії за суттю справи;
- не ведіть позиційні торги;
- розбирайтеся не з проблемами, а з людьми.

Правило друге. *Концентруйтеся на інтересах, а не на позиціях*

Замість того, щоб сперечатися про позиції, потрібно дослідити інтереси один одного. Уявіть собі ситуацію: на одній кухні – два кухаря, і обом одночасно знадобився апельсин. А він лише один! Якщо зосередитись на позиціях – то, в кращому разі, обом дістанеться по половині апельсина. Але, якщо виявити інтереси, то з'ясується, що одному кухареві потрібна цедра, а іншому – сік. Отож, як рекомендують Р. Фішер та У. Юрі, перш ніж ділити апельсин, спробуйте його збільшити.

Щоб зрозуміти інтереси сторін відносно їх позицій, потрібно виконати такі дії:

- поясніть свої інтереси;
- визначте інтереси іншої сторони;
- обговоріть спільну тему;
- будьте конкретними, але гнучкими;
- будьте стійкими, захищаючи свої інтереси.

Правило третє. *Розробляйте взаємовигідні варіанти.*

Причиною непорозумінь буває відмова від творчого розгляду взаємовигідних варіантів. З метою вирішення спільних проблем потрібно дотримуватися таких правил:

- відокремлюйте судження від рішення;
- розширте коло підходів;
- шукайте взаємовигоду;
- допоможіть партнеру прийняти рішення.

Правило четверте. *Наполягайте на використанні об'єктивних критеріїв та процедур.*

Для досягнення розумної згоди, незалежної від прагнень сторін, можна застосувати:

- справедливі критерії за суттю питання;
- справедливі процедури регулювання протилежних інтересів.

Для того, щоб переговори були справедливими, запрошуються незалежні експерти, спостерігачі, посередники.

Проведення переговорів може базуватися також на відповідному *стилі*.

Стилі проведення переговорів ми можемо описати через два головних відношення, які реалізуються в процесі взаємодії, це «відношення до людей» і «відношення до результату» (рис. 13.3).

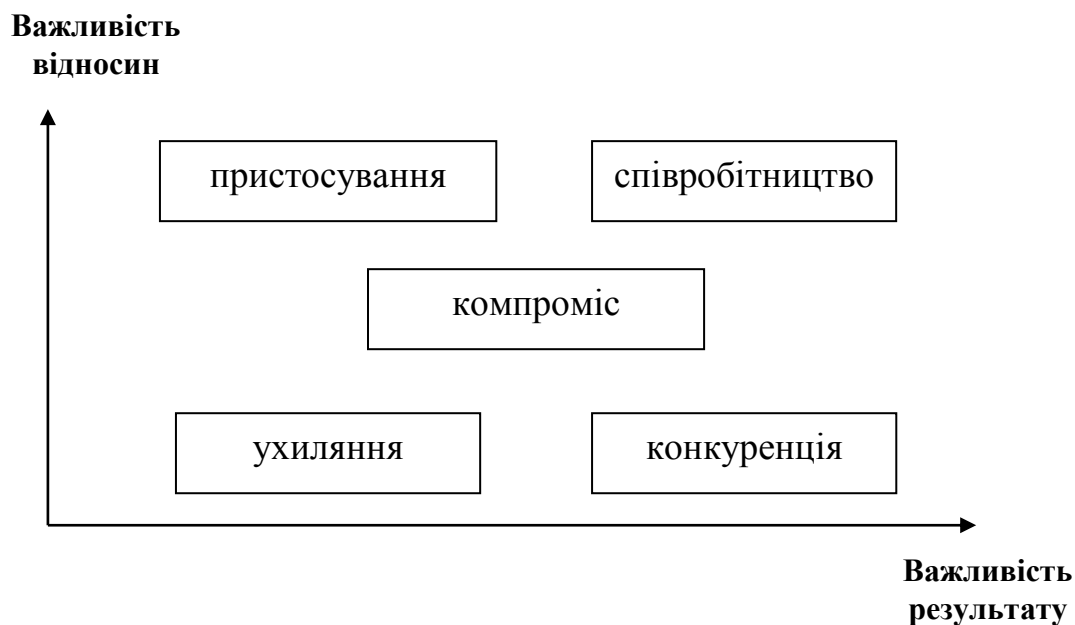


Рисунок 13.3 – Стилі переговорів

Під час переговорів можуть застосовуватися відповідні *тактичні прийоми*. Ряд тактичних прийомів може застосовуватися незалежно від того, на якому етапі знаходиться процес переговорів. Використання ж інших прийомів обмежено рамками конкретного етапу: уточнення позицій, обговорення позицій та уточнення позицій [20].

- *Ухилянннн* – застосовується тоді, коли торкаються питань, небажаних для обговорення або коли не хочуть давати партнеру точну інформацію, однозначну відповідь.

- *Затягування* – застосовується в тих випадках, коли хочуть затягнути процес переговорів, щоб прояснити ситуацію, отримати більше інформації від партнера, додатково вивчити проблему.

- *Вичікування* – виявляється у прагненні учасника спочатку вислухати думку опонента, щоб потім, залежно від отриманої інформації, сформулювати свою позицію.

- *Пакування* – полягає в тому, що для обговорення пропонується не одне питання чи пропозиція, а декілька. В такому разі вирішуються подвійні задачі. В одному випадку в «пакет» об'єднуються привабливі і

мало прийнятні для партнера пропозиції. Передбачається, що зацікавлений в одній чи кількох пропозиціях партнер прийме й не вигідні. В іншому випадку передбачається так званий розмір поступок, тобто шляхом поступок в малозначних пропозиціях домагаються прийняття основних пропозицій.

- *Салями* – означає надання інформації про свої інтереси, оцінки тощо дуже маленькими порціями, схожими на тонкі скибочки салями. Використовується прийом для затягування переговорів, необхідності вивідати у партнера більше інформації, змусити його «відкрити карти», щоб одержати таким чином перевагу, поле для маневру.

- *Поступове підвищення складності обговорюваних питань* – це прийом, що застосовується у спільному аналізі проблеми.

- *Поділ проблеми на окремі складові* – полягає у відмові від спроб вирішувати всю проблему повністю і у виділенні в ній окремих компонентів.

- *Ультимативність вимог* – використовується, коли одна сторона заявляє про свої наміри піти з переговорів, якщо не буде прийнято їхню позицію.

- *Висування вимог в останню хвилину* – суть цього заходу полягає в тому, що наприкінці переговорів, коли тільки залишається підписати контракт, один з партнерів висуває нові вимоги. Якщо інша сторона зацікавлена в контракті, вона прийме ці вимоги, хоча підписання контракту з цієї причини може «зірватися». Тоді як одна сторона погоджується з висунутими вимогами, інша висуває все нові і нові.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Розкрийте зміст основних моментів домовленості про ділову зустріч.

2. Які особливості вибору території проведення ділової зустрічі?

3. Назвіть та прокоментуйте етапи підготовки та проведення ділової зустрічі.

4. Як ефективно підготуватися до проведення ділових переговорів?

5. Розкрийте суть та зміст принципового (Гарвардського) методу проведення переговорів.

6. Які тактичні прийоми застосовуються в процесі ведення переговорів?

Тема 14 Діловий імідж

14.1 Імідж як умова ділового успіху

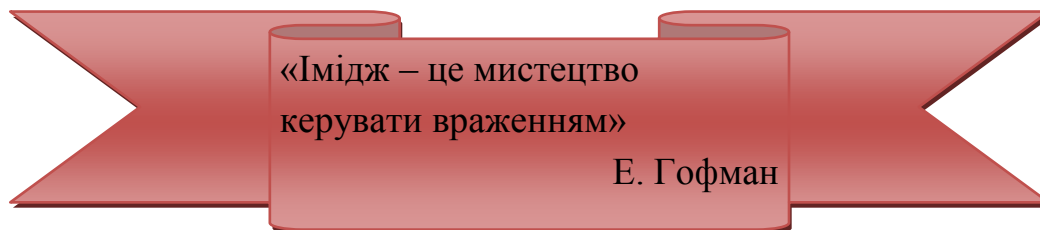
14.2 Імідж організації

14.3 Імідж ділової людини

Основні поняття і ключові слова: імідж, імідж організації (корпоративний імідж), компоненти іміджу організації, імідж ділової людини, формування іміджу ділової людини, зовнішній вигляд ділової людини.

14.1 Імідж як умова ділового успіху

Термін «**імідж**» (англ. image – образ, престиж, репутація) – враження, яке особистість (бізнесмен, менеджер, політик тощо) або організація (фірма, навчальний заклад тощо) справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень.



У психології під **іміджем** розуміють характер стереотипу, що склався в масовій свідомості і має емоційно забарвлений образ кого-небудь або чого-небудь. Імідж відображає соціальні очікування певної групи. Формування іміджу відбувається стихійно, але найчастіше воно є результатом роботи фахівців.

Поняття «імідж» виникло на Заході в 50-х роках і спочатку використовувалося в рекламній практиці. Далі, в 60-х роках, цей термін знову виникає у сфері підприємництва як основний засіб психологічної дії на споживача. Пізніше поняття іміджу стало основним елементом теорії і практики публік релейшнз, міцно увійшло до політичного і суспільного життя.

Фахівців, які займаються створенням образу, називають іміджмейкерами. На Заході, де іміджу приділяють велику увагу, існує широка мережа іміджмейкерів. У нашій країні ця діяльність ще не дуже поширена, окрім того, послуги іміджмейкерів коштують недешево. Тому кожен, певною мірою, має стати іміджмейкером. Потрібно уміти

сформувати уявлення про імідж представника вашої професії, визначити його психологічний портрет. Кожен має стати «self-made-man» – людиною, яка сама себе створила.

14.2 Імідж організації

Успіх діяльності організації певною мірою залежить і від її іміджу, який можна розглядати як систему уявлень людей про організацію та її співробітників.

Імідж організації (корпоративний імідж) є віддзеркаленням цінностей організації і тим, як ці цінності сприймаються людьми. Фактори формування іміджу різноманітні. Логіка його формування складна і ще далеко не вивчена (особливо психологія іміджу).

Під час формування іміджу потрібно зважати на такі його складові: моральні цінності, рекламна сфера, пакувальний матеріал, місцезнаходження та обстановка офісу, стиль одягу персоналу, назва фірми, бланки фірми, візитівки, пакети та ін. Питанням розробки і формування іміджу організації займаються спеціальні відділи.

Імідж організації може бути як позитивним, так і негативним. Основою *позитивного іміджу* є довіра до організації, відповідна стереотипізація її сприймання. *Негативний імідж* проявляється у недовірі до організації та її репутації. Як правило, позитивний образ організації економить її ресурси, а негативний – значно збільшує витрати.

Позитивний імідж організації залежить від таких чинників [35]:

- якість, фінансова спроможність, конкурентоспроможність товарів (послуг);
- ефективність управління;
- організаційна культура та екологічна безпека;
- тиражування імені організації через засоби масової інформації.

14.3 Імідж ділової людини

Але основна інвестиція в загальний імідж організації – люди.

Стосовно людини термін «*імідж*» передає поняття – візуальна привабливість особи, самопрезентація, конструювання людиною свого образу для інших.

Американський дослідник іміджу Ліліан Браун вважає, що професійні навички самі по собі не забезпечать вам роботи або підвищення по службі.

Для цього потрібно викликати прихильність до себе людей, з якими працюєш, тобто необхідно створити потрібний імідж. Вважається, що люди судять про нас за зовнішнім виглядом, враженням, яке ми створюємо протягом перших п'яти секунд розмови. Саме такі якості особи, як зовнішність, голос, уміння вести діалог можуть зіграти вирішальну роль у кар'єрі і у всьому житті [35].

Але робота над створенням іміджу ділової людини не зводиться лише до створення зовнішнього образу, який може маскувати реальну сутність людини. Зовнішній вигляд – це лише стиль, обумовлений внутрішнім складом особистості.

Першим аспектом (етапом) формування іміджу є рівень самооцінки людини, яка значною мірою визначає її поведінку. Занижена самооцінка сковує людину, завищена – не дозволяє об'єктивно оцінювати ситуацію і себе в ній.

Можемо визначити основні компоненти іміджу ділової людини:

- самооцінка особистості;
 - моральні цінності особистості;
 - етика ділового спілкування;
 - діловий етикет і протокол;
 - тактика спілкування (уміла орієнтація в конкретній ситуації, володіння механізмами психологічної дії і т. д.);
 - зовнішній вигляд (одяг, аксесуари до одягу; постава і хода).
- Виділяють зовнішні та внутрішні чинники формування іміджу.

Зовнішні чинники іміджу:

- зовнішній вигляд: одяг, аксесуари до одягу, зачіска, макіяж;
- гарні манери: належні жести, пози, постава, хода;
- виразність міміки та вміння нею керувати;
- вміння використовувати простір для спілкування тощо.

Внутрішні (психологічні) чинники іміджу:

- мистецтво подобатися людям;
- вміння правильно спілкуватися;
- наявність необхідних для позитивного іміджу якостей особистості;
- вміння розуміти людей та впливати на них тощо.

Внутрішні (етичні) чинники іміджу:

- чесність;
- порядність;
- повага до підлеглих, партнерів;

- вірність даному слову;
- здатність ефективно взаємодіяти згідно з діючим законодавством, встановленими правилами і традиціями тощо.

Важливими якостями ділової людини, особливо бізнесмена, які впливають на формування іміджу, фахівці також вважають такі [35]:

- самостійність і нестандартність поведінки;
- наполегливість у досягненні мети, ініціативність;
- діловитість і практичність;
- сміливість та винахідливість;
- суперництво та готовність до ризику;
- орієнтація на досягнення вищих результатів;
- ефективне використання наявних факторів.

Зовнішній вигляд ділової людини. Зовнішній вигляд ділової людини – це перший крок до успіху в ділових відносинах.

Привабливий зовнішній вигляд – це поєднання багатьох компонентів: одяг і макіяж, колір обличчя, доглянута шкіра, укладене волосся та ін. Але визначальним фактором є одяг.

Необхідно пам'ятати, що одяг відображає і підкреслює індивідуальність, характеризує менеджера, керівника як особу. Його зовнішній вигляд свідчить про ступінь надійності, респектабельності і успіху в справах. Разом з тим не потрібно намагатися пригнічувати партнерів багатством своєї зовнішності: імітація багатства вважається вельми неетичним явищем в західному бізнесі.

Службова обстановка накладає певні вимоги до зовнішнього вигляду ділової людини. В світі моди давно склалося певне поняття – «діловий костюм». Він, зазвичай, враховує останні тенденції в моді, але водночас залишається певною мірою строгим і консервативним.

Здійснюючи підбір костюма в широкому сенсі (тобто враховуючи всі супутні компоненти), потрібно керуватись такими загальними правилами:

- єдність стилю;
- відповідність стилю конкретній ситуації;
- розумна мінімізація колірної гами («правило трьох кольорів»);
- зіставність кольорів в колірній гамі;
- сумісність фактури матеріалу;
- зіставність характеру рисунка в різних компонентах одягу;
- відповідність якісного рівня аксесуарів (взуття, папки для паперів, портфеля і под.) якості основного костюма.

Головне правило, яке потрібно виконувати, підбираючи діловий костюм та всі його компоненти, – загальне враження охайності, акуратності і навіть деякої педантичності в одязі. Це має змусити партнера думати, що така акуратність присутня й у справах.

Останнім часом такі аксесуари, як годинник, окуляри, ручки стали не стільки «засобами виробництва» менеджера, керівника, скільки символами його добробуту, проте вони не мають відволікати партнера від загального сприйняття вашої зовнішності як кваліфікованого фахівця і приємного співрозмовника.

Якщо талановитий чоловік може зробити кар'єру, навіть маючи невдалий імідж, то для жінки це практично неможливо. Ключовими чинниками, які справляють позитивне враження на тих, хто її оточує, є:

- елегантний одяг;
- приваблива зачіска;
- тонкий макіяж;
- вражаючі аксесуари.

Жінка може користуватися значно більшою свободою у виборі фасону одягу, матеріалу і кольору тканини, ніж чоловік.

Таким чином, зовнішній вигляд ділової людини є наочною багатовимірною інформацією: про економічні можливості, естетичний смак, належність до професійного прошарку, відношення до навколишніх людей і т. д. Одяг є своєрідною візитною карткою. Він має психологічну дію на партнерів по спілкуванню, нерідко зумовлюючи їх відношення один до одного.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Що містить поняття «імідж»?
2. В чому полягає суть іміджу організації?
3. Дайте характеристику іміджу як основи успіху ділової людини.
4. Охарактеризуйте зовнішні та внутрішні чинники іміджу ділової людини.
5. Яку роль відіграє самооцінка у формуванні іміджу?
6. Як впливає зовнішній вигляд на імідж ділової людини?
7. Що притаманно зовнішньому вигляду ділового чоловіка?
8. Охарактеризуйте складові зовнішнього вигляду ділової жінки.
9. Що потрібно розуміти під поняттям «манери ділової людини»?

Тема 15 Ділові прийоми

15.1 Означення та види ділових прийомів

15.2 Загальні вимоги до проведення ділових прийомів

15.3 Культура поведінки за столом

Основні поняття і ключові слова: ділові прийоми, види ділових прийомів, прийоми без розміщення, прийоми з розміщенням, підготовка до ділових прийомів, запрошення гостей, зустріч гостей, організація прийомів з розміщенням.

15.1 Означення та види ділових прийомів

Ділові питання вирішуються не тільки за столом переговорів, але і під час прийомів, які є найпоширенішою формою ділового протоколу.

Прийоми – зібрання запрошених осіб, де гостям пропонують різні страви і створюють умови для спілкування, знайомства, ритуальних процесів та церемоній, відпочинку.

Влаштовуються прийоми на честь завершення переговорів, річниці якої-небудь видатної події, на честь прибулої на фірму делегації чи високого гостя, а також у запланованому порядку. Прийоми мають діловий характер, проводяться з метою поглиблення і розширення ділових контактів, продовження переговорів, здобуття нових партнерів, одержання необхідної інформації, зондування ґрунту для угод, які можуть бути укладені за столом переговорів, для презентації своєї продукції, реклами тощо. На прийомах відбувається активний обмін думками, інформацією, зав'язуються дружні відносини, які є дуже важливими в ділових відносинах. Прийоми – це інструмент ділових відносин.

Великого поширення набули такі види прийомів: «сніданок», «обід», «вечеря», «шведський стіл», «фуршет», «коктейль», «келих шампанського» чи «келих вина», «чай».

До **прийомів з розміщенням** належать такі прийоми як «сніданок», «обід», «вечеря», з яких найбільш почесними є «сніданок», «обід», а до **прийомів без розміщення** – «шведський стіл», «фуршет», «коктейль», «келих шампанського» чи «келих вина», «чай» та ін. До денних прийомів належать «сніданок», «келих шампанського» чи «келих вина». Решта прийомів належать до вечірніх.

«Сніданок» – починається о 12.30 і продовжується до 13.30 і, зазвичай, триває 1,0 – 1,5 години, з яких 45 – 60 хвилин гості проводять за столом, а 15 – 30 хвилин – за кавою (кава, чай можуть бути подані за тим самим столом або у вітальні). Подають на сніданок одну-дві холодні закуски,

одну рибну або одну м'ясну страву, десерт. Після закінчення сніданку подаються чай, кава. Пропонуються коньяк і лікер.

Форма одягу – повсякденний костюм або сукня, якщо форма одягу спеціально не вказується у запрошенні.

«Обід» – вважається найпочеснішим видом прийому. Як правило, він починається о 20 або 20.30, але не пізніше 21 години (на практиці він може починатися і раніше). Меню обіду, відповідно до місцевих традицій, складається з двох-трьох холодних закусок, першої, гарячої рибної та гарячої м'ясної страв, десерту. Напої такі самі, що і на сніданок. Обід триває дві-три години, а може й довше. За столом гості сидять приблизно одну годину, решту часу перебувають у вітальні, де ведуться бесіди; сюди подають каву, чай. У деяких випадках каву, чай можна подавати за обідній стіл.

Часто обід передбачає спеціальну форму одягу (смокінг або фрак – для чоловіків, вечірню сукню – для жінок).

«Вечеря» – починається о 21 годині і пізніше. Від обіду відрізняється лише часом початку.

Форма одягу вказується в запрошенні – чорний костюм, смокінг або фрак, для жінок – вечірня сукня.

«Шведський стіл» («Обід-буфет») – є різновидом обіду, але носить менш офіційний, ніж обід, характер. Немає необхідності розміщувати гостей за загальним столом, а також організація його проведення не така важка і ускладнена. Як і на фуршетному прийомі сервірується окремий стіл з закусками, напоями. Гості підходять до столу, беруть серветку і, поклавши на неї тарілку із загорнутим в серветку ножом і виделкою, вибирають їжу. У праву руку можна взяти бокал з напоєм. «Шведський стіл», на відміну від «фуршету», передбачає розміщення гостей в залі або в інших кімнатах за невеликими столиками на 4–5 чоловік. Столики прикрашають квітами, свічками і сервірують столовими приборами. Напої розносять офіціанти. Такі прийоми організують після концерту, у перерві танцювального вечора тощо.

«Фуршет» – починається між 17 і 18 годинами і триває близько двох годин. Деякою мірою цей прийом нагадує «шведський стіл», але страви «скромніші», час прийому гості проводять стоячи, кількість запрошених гостей більша.

Меню такого банкету містить холодні та гарячі закуски, гарячі другі страви, десерт і напої. Закуси подаються порізаними маленькими порціями «під виделку», так, щоб можна було їсти без ножа. Гарячі

закуси і страви також подаються маленькими порціями, щоб можна було користуватися тільки виделкою або спеціальною шпилькою.

Гості самі підходять до столу, набирають закуски і відходять, даючи можливість підійти іншим присутнім.

З метою підкреслити особливу урочистість прийому перед його закінченням можна подати морозиво, шампанське, каву.

Проводиться фуршет у менш формальній і більш невимушеній обстановці. Протягом прийому гості, якщо можливо, рівномірно розташовуються по залу, не створюючи натовпу. Етикет «фуршету» передбачає спілкування



з декількома партнерами, знайомство з новими людьми. Бажано також не затримуватися довго з одним співрозмовником.

Прийшовши на прийом, потрібно привітатися з господарем і господинею прийому, подякувати за запрошення і привітати того, з чиєї нагоди прийом. Особливістю цього виду прийому є те, що кожен може прийти і піти з нього у будь-який відведений для прийому час не попрощавшись, але бажано залишити на особливому підносі свої візитні картки із заломленими кутками. Проте це не стосується осіб, на честь яких він влаштовується.

Форма одягу – повсякденна (костюм або сукня), але з метою посилення урочистості прийому запрошеним може бути запропонована особлива форма одягу, про що зазначається у запрошенні.

«Коктейль» – відбувається у ті самі години, що і «фуршет». Його організовують, зазвичай, для учасників міжнародних симпозіумів, конференцій, нарад та ін.

В залі ставлять невеликі столи біля стін, колон, в нішах, на яких розкладають попільнички, запальнички, паперові серветки. Банкетні столи не розставляють.

Під час такого прийому офіціанти розносять закуски на фарфорових блюдах, чарки і келихи з напоями – на підносах. Тарілки і прибори під час обслуговування коктейлів не передбачаються, а замість виделок гості використовують дерев'яні або пластмасові шпажки.

Закуси подаються у вигляді канапе – невеликих бутербродів, нарізаних у вигляді ромбів, квадратів, кружечків і т. д., а також воловани або тарталетки з салатом, рибним, м'ясним, із птиці, паштетом або ікрою, половинки варених яєць, фаршированих ікрою, і под.

Можлива також подача гарячих страв у вигляді невеликих котлеток, міні-сосисок, люля-кебабів, шашличків.

На десерт подають асорті тістечок, яблука в тісті, заздалегідь очищені від серцевини і розділені на частинки фрукти. Шампанське пропонують під час подачі десерту після морозива.

Форма одягу – повсякденний костюм або сукня.

«**Чай**» – прийом між 17.00 і 20.00, який влаштовується, як правило, тільки для жінок з приводу днів народження, різних урочистих ювілеїв.

Для чаю накриваються один або декілька столів, подаються кондитерські і булочні вироби, десертні та сухі вина, соки, мінеральна вода. Закуси (канапе з ікрою, рибою, сиром) подаються за чаєм рідко, а якщо і подаються, то у невеликій кількості. Тривалість 1–2 години.

«**Жур-фікс**» – жіночий вид прийому. У перекладі з французького – фіксований день. Запрошення на прийом тільки жінок визначає проблеми і теми розмови – чисто жіночі. Своєрідність «жур-фіксу» у близькому спілкуванні, отриманні певної інформації та милих жіночих «плітках».

Для оголошення прийому розсилають один або два рази на рік запрошувальні листівки. В них повідомляють про те, що у відповідний день (наприклад: 2010 рік, кожна п'ятниця, кожного місяця) кожного адресата без попередження, попередніх дзвінків запрошують в гості.

Цього дня господиня має обов'язково бути вдома, накрити стіл і зустріти гостей.

Особливо популярний цей прийом в колі дружин високопоставлених урядовців і дипломатичних працівників.

За часом проведення та частуванням «жур-фікс» не відрізняється від «чаю».

Інколи такі прийоми проводяться як музичні та літературні вечори.

«**Келих шампанського**» або «**Келих вина**» – прийом, під час якого зазвичай подають шампанське, вино чи соки, але можлива подача віскі чи горілки. Починаються прийоми о 12-й годині і закінчуються о 13-й. Подача закуски необов'язкова, але можна подавати тістечка, бутерброди, горішки. Прийом відбувається стоячи. Форма одягу – повсякденний костюм чи сукня.

«**Барбекю**» («**Шашлик**») – прийом, який влаштовується на свіжому

повітрі – на дачі, за містом. Поки відбувається приготування м'яса (смажаться на решітці шматочки м'яса чи готується на шампурах шашлик), гості спілкуються, відпочивають на свіжому повітрі. В цей час пропонуються напої (пиво, вино, соки).

Форма одягу – найбільш демократична, навіть шорти, джинси.

«Пікнік» – прийом, який відрізняється від «барбекю» тим, що страви готуються заздалегідь та запаковуються у кошики чи коробки. На «пікніку» використовується справжній або пластиковий посуд. Для зручності можна взяти складані столи та стільці.

Меню такого виду прийому може бути різноманітним: закуска (свіжі та консервовані овочі, салати, паштети, «нарізка» з ковбаси, сиру, м'яса та ін.), смажена птиця чи інше м'ясо, десерт (фрукти, тістечка). Може бути також холодний чи гарячий суп, який привозять в термосі.

Пікнік проводиться в теплу пору року, тому одяг – легкий, літній.

15.2 Загальні вимоги до проведення ділових прийомів

Питання підготовки та проведення ділових прийомів потребує завчасної і ретельної підготовки. Сторона (особа), що проводить прийом, заздалегідь має виконати відповідну підготовчу роботу:

- визначити вид прийому;
- скласти список запрошених осіб;
- підготувати і завчасно розіслати запрошення;
- підготувати приміщення;
- скласти, якщо необхідно, план розміщення гостей;
- визначити (скласти) меню, продумати сервіровку столу і порядок обслуговування гостей;
- підготувати тости і промови (на прийомах з розміщенням);
- скласти схему і порядок проведення прийому, розподілити обов'язки між тими, хто готує прийом.

Запрошення гостей. Після вибору виду прийому складається список запрошених. Особливу увагу у такому разі необхідно звернути на те, щоб серед гостей не опинилися особи, які ворожо ставляться один до одного або ж дотримуються протилежних політичних поглядів.

У запрошенні прийнято зазначати, хто дає прийом, у зв'язку з чим, де і коли проводиться, хто особисто запрошується. Етикет потребує, щоб запрошення були виготовлені на яскравих бланках, а ім'я, прізвище та посада запрошених були вписані від руки або набрані на комп'ютері.

За умови проведення прийомів з накритими столами у запрошенні міститься прохання дати відповідь. Одержавши таке запрошення, необхідно підтвердити свій прихід письмово чи телефоном.

Не заведено передавати своє запрошення іншій особі. Але, якщо це необхідно, обов'язково попереджають організаторів заходу.

Якщо прийом влаштовують на честь важливої особи, то запрошення їй надсилається лише після одержання від неї усної згоди.

Запрошення, зазвичай, розсилають за один-два тижні до дня прийому. Якщо запрошується подружжя, це зазначається окремо. На перше місце в запрошенні завжди ставлять ім'я чоловіка. Коли жінку запрошують як офіційну особу або з огляду на її становище у суспільстві, то запрошення оформляються персонально. На прийомі їй відводиться місце залежно від рангу та становища.

Запрошення може надсилатися із зазначенням бажаної кількості гостей. У такому випадку у відповідь надсилається список осіб, які будуть присутні на прийомі. Якщо з яких-небудь причин відповідь не може бути позитивною, то від запрошення потрібно відмовитися. Причиною відмови за наявності згоди можуть бути лише форс-мажорні обставини.

Прийом вважається офіційним, якщо запрошені – лише посадові особи. Чоловік має бути присутній на офіційному прийомі без дружини, а запрошені жінки – з огляду на соціальне становище жінки – без чоловіка.

Зустріч гостей. Характер зустрічі гостей залежить від місця, де проводиться прийом. Під час підготовки до зустрічі потрібно враховувати шляхи під'їзду, паркування і виїзду автомобілів, прикриття біля виходу з машини у негоду.

Одягнуті по формі, що відповідає заходу, представники господарів зустрічають гостей біля входу, направляють їх до гардеробу і пояснюють як пройти до аванзали, де їх зустрічають господар (господарі), господиня, почесний гість з дружиною. Поблизу знаходяться розпорядник чи організатор прийому.

Першою на прийомах вітається дружина гостя з господарем, потім з господинею, а чоловік (гість) – спочатку з господинею, а потім – з господарем. Після вітань з господарями гість робить загальний уклін всім присутнім і підходить до своїх близьких знайомих, яких вітає особисто. Потрібно переговорити зі всіма знайомими, з ким не буде змоги спілкуватись за столом у банкетній залі.

Організація ділових прийомів з розміщенням. Після того, як визначено склад учасників прийому, надіслані запрошення, визначено

приміщення для прийому, складається план розміщення гостей.

Для того, щоб кожний гість міг швидко знайти своє місце за столом, а також знати, хто буде його сусідом, біля входу на невеликому столику виставляється план розміщення. Крім того, у банкетному залі (їдальні) коло прибору кладеться картка з іменем та прізвищем запрошеного. Іноді гостю вручається картка зі схемою столу чи його номером.



Діловий етикет потребує виконання певних правил як розсаджування гостей за столом, так і організації прийому загалом [5; 31].

- Йдучи на прийом, обов'язково запам'ятайте ім'я того, хто влаштовує прийом, інакше ви ризикуєте опинитися в неприємній ситуації.
- Не заведено приходити на прийом з розміщенням раніше призначеного часу, але якщо вже так сталося, необхідно почекати десь поруч.
- Запрошені особи у призначений час збираються в окремому приміщенні. Протягом 15–20 хвилин їх знайомлять, пропонують прохолоджувальні напої (соки, коктейлі) і легкі закуски. Цей час можна використати для розмови з учасниками прийому, з якими ви не матимете нагоди поговорити за столом.
- Пунктуальність цінувалася завжди. Точність є однією з тих якостей великих людей, наслідувати яку не є принизливим ні для кого. Точність – це ознака поваги до господаря і господині, що чекають гостей у зазначений у запрошенні час. Запізнення вважається порушенням етикету і може бути сприйняте як образа.
- Протокол потребує врахування службового і суспільного становища гостей. Порушення старшинства гостей може бути сприйняте як свідомо образа не тільки гостя, але й сторони, яку він представляє.
- Почесним є місце напроти вхідних дверей, а якщо двері знаходяться збоку на стороні столу – повернуте до вікон.
- На сніданку (обіді), на якому присутні тільки чоловіки, першим вважається місце праворуч від господаря, а не праворуч від його почесного гостя.
- Якщо на прийомі присутня господиня дому, тоді, зазвичай,

запрошуються дружини всіх запрошених. В такому випадку першим почесним вважається місце праворуч від господині, друзям – праворуч від господаря. Якщо дружина господаря відсутня або ж господар неодружений, він може посадити напроти себе одну із запрошених жінок (заздалегідь спитавши її згоди) або чоловіка найвищого рангу.

- Найменш почесними вважаються місця на торцях столу (за винятком тих випадків, коли господар один очолює стіл), тому саджати на ці місця гостей, особливо жінок, не заведено. Якщо ж виникають труднощі з розміщенням і є необхідність використати ці місця, їх можуть зайняти господар і господиня.

- Якщо сніданок чи обід проводяться під час двосторонньої наради, можливе розміщення однієї делегації напроти іншої. В такому разі голови делегацій також сідають один проти одного. Складаючи план розміщення, необхідно звернути увагу на те, щоб жінка не сиділа поруч з жінкою, а чоловік – напроти дружини.

- Якщо під час розміщення немає можливості комусь із подружжя надати місце згідно з протоколом, господар може забезпечити належне за рангом місце хоча б дружині і вибачитися перед чоловіком. Чоловіки погодяться з розумними вибаченнями, жінки – ніколи.

- Протягом обіду (сніданку) господарі мають спрямовувати розмову, залучати до участі в ній усіх присутніх гостей, сприяти тому, щоб гості розмовляли між собою на спільні теми, що цікавлять усіх. Коли господар бачить, що за столом запанувала тиша, то йому самому потрібно налагодити спільну розмову.

- Починати розмову за столом можна з розповіді про країну, про мистецтво, спорт, музику та подібні «легкі теми». Ніколи не потрібно нав'язувати присутнім свої теми, навіть якщо ви господар. Якщо присутні зацікавлені в обговоренні тих чи інших питань, то протягом бесіди розмова природним чином перейде до них.

- Протягом протокольного заходу не заведено проводити ще непогоджені, жорсткі й остаточні переговори щодо мети, умов контракту. І вже зовсім нетактовно проводити такі переговори після вживання алкогольних напоїв.

- У гостей залишається найприємніші згадки про зустріч навіть у тому випадку, якщо з яких-небудь причин не сподобались страви, але вони мали можливість познайомитися з цікавими людьми і приємно провести час за змістовною розмовою.

- На прийомах з розміщенням заведено обмінюватися тостами, які виголошуються не раніше 10–15 хвилин після початку прийому. На вечері, яка влаштовується безпосередньо після закінчення якого-небудь заходу, можна обмінюватися тостами, промовами і побажаннями на самому початку прийому (всі знаходяться під впливом тільки що завершеної події). Під час промов, тостів, побажань недопустимо розмовляти, наливати і пити напої, їсти.

- Для того, щоб гості не нудьгували і за столом панувала атмосфера приязні й піднесеного настрою, важливе значення надається розміщенню не тільки за старшинством, але й відповідно до особливостей темпераменту й характеру тієї чи іншої особи. Гостей, що схильні слухати інших, а не розповідати що-небудь самі, бажано садовити поруч з людиною, що вміє вести цікаву бесіду. Хоча які б не були індивідуальні особливості характеру (надмірна сором'язливість, побоювання сказати щось невлучно тощо), кожен присутній має підтримувати розмову й особливо з тими гостями, котрі сидять поруч, водночас ніхто не має показувати поганий настрій.

- Дотримання правил етикету обов'язкове. Господар прийому після трапези першим встає з-за столу і запрошує гостей в приміщення, де сервіровано столи для кави та чаю (пропонують коньяк і лікер).

- Ініціатива залишення прийому належить головному гостю. Після того, як він попрощався з господарями і присутніми на прийомі, поступово йдуть і інші гості. Необхідно подякувати господарям за приємно проведений час і смачні страви.

15.3 Культура поведінки за столом

Дотримання загальновизнаних правил етикету та форм спілкування з людьми під час прийому їжі, вміння красиво їсти, правильно сидіти, використовувати відповідні столові прибори, насамперед говорить про внутрішню культуру людини.

Діловий етикет рекомендує дотримуватися відповідних правил. Наведемо деякі з них [32].

- Не запізнюйтеся, якщо вас запросили на обід, сніданок, вечерю, чай.

- Не сідайте за стіл, поки не сядуть дами або поки господар чи господиня не запросять зайняти місце.

- Не пропонуйте дамі, яку супроводжуєте до столу, ліву руку.

Чоловік завжди має пропонувати дамі праву руку.

- Не забувайте, що дама, яка сидить поряд, і особливо з правого боку, має право на увагу незалежно від того, знайомі Ви з нею чи ні.

- Не знайомтеся після того, як гості сіли за стіл.

- Не сидіть занадто близько до столу чи занадто далеко від нього.

- Не кладіть серветку на груди та не затикайте її за комір. Серветку потрібно покласти на коліна.

- Насамперед необхідно обслужити дам.

- Не можна їсти суп з кінця ложки.

- Не нагинайтеся над тарілкою. Тримайтеся якомога пряміше.

- Якщо бажаєте дістати будь-що, не тягніться через тарілку іншого.

- Хліб беріть не виделкою, а рукою. Не кусайте від цілого шматка хліба, його потрібно відламувати. Маслом намазуйте не цілий шматок хліба, а відламаний шматок. Не кришіть хліб у суп.

- Не їжте з ножа. Ніколи не підносьте ніж до рота. Не накладайте на виделку за допомогою ножа. Беріть на виделку стільки, скільки на неї може вільно вміститися.

- Не їжте занадто швидко.

- Не наповнюйте рота великою кількістю їжі.

- Не розставляйте лікті, вони мають бути притиснуті до боків. Не кладіть лікті на стіл.

- Не піднімайте склянку чи келих занадто високо.

- Не їжте ложкою те, що можна їсти виделкою.

- Не намагайтеся зачерпнути останню ложку супу, з'їсти останній шматок м'яса і под.

- Не подавайте самі свою тарілку з проханням про другу порцію. Нехай це зробить прислуга. Краще не просити другу порцію взагалі.

- Не випльовуйте кістки та інше на тарілку, кістку потрібно покласти із рота на виделку, притулену до губів, а потім на тарілку. Фруктові кісточки треба діставати із рота непомітно на ложку.

- Краще не просіть сусіда подати будь-що, якщо близько знаходиться прислуга.

- Не грайтеся серветкою, виделкою чи іншими речами на столі.

- Не витирайте серветкою обличчя. Нею можна тільки легенько провести по губах.

- Не повертайтеся спиною до іншого, якщо маєте намір поговорити з

сусідом. Не розмовляйте з іншим через сусіда.

- Не розмовляйте з повним ротом.
- Не відкидайтеся і не розвалюйтеся на стільці.
- Намагайтесь завжди бути спокійним.
- Не читайте листів чи документів за столом.
- Якщо у Вас упала виделка чи ніж, не соромтеся, попросіть іншу, не надаючи значення тому, що трапилось. Узагалі краще робити помилки, ніж намагатися їх виправити, привертаючи увагу оточуючих.
- Не користуйтеся за столом зубочисткою, якщо в цьому немає потреби. У крайньому випадку зробіть це непомітно.
- Не пригощайте.
- Не пийте багато.
- Господар чи господиня ніколи не закінчують свою страву першими, зачекають, поки закінчать їсти гості. Це особливо важливо, коли подано останню страву.
- Не робіть ніяких зауважень щодо страв, які подаються.
- Не критикуйте ті страви, що подаються до столу.
- Не відмовляйтеся від будь-якої страви, посилаючись на те, що вона не подобається або вона може зашкодити. Краще відмовитися без пояснень.
- Не розповідайте за столом про свої хвороби.
- Не залишайте чайну ложку в склянці чи чашці. Після того, як розмішаний чай чи кава, покладіть її на блюдце.
- Не згортайте серветку після її використання. Серветку потрібно недбало покласти на стіл.
- Не забудьте піднятися з-за столу після того, як встали жінки. Залишайтеся стояти, поки вони вийдуть з кімнати, а потім можна сісти знову, якщо є намір залишитись та палити за столом.
- Наприкінці не забудьте подякувати господині дому за частування.

Запитання та завдання для самоконтролю

1. Яка роль прийомів в налагодженні ділових контактів?
2. Якими є загальні вимоги до проведення ділових прийомів?
3. Проаналізуйте особливості різних видів прийому без розміщення.
4. Яким є порядок проведення прийому з розміщенням?
5. Назвіть та прокоментуйте правила поведінки за столом.

Перелік творчих завдань до теоретичного курсу

1. Визначте та проаналізуйте суть та зміст категоричного імперативу для сучасної доби Г. Йонаса: «Чини так, щоб наслідки твоєї діяльності узгоджувалися з продовженням автентичного людського життя на Землі». *(тема 8)*

2. Проаналізуйте та обґрунтуйте (письмово) коректність вислову: «XX вік – вік техніки та технологій, XXI вік – вік етики та психології». *(тема 8)*

3. Дайте письмову відповідь на запитання: Чому «психологію» та «етику» ми можемо відносити до економічних категорій? *(тема 8)*

4. Визначте та здійсніть порівняльний аналіз особливостей етики ділових відносин та психології ділових відносин. *(тема 9)*

5. Підготуйте есе на тему «Моє розуміння та моє ставлення до гендерної рівності». *(тема 10)*

6. Здійсніть порівняльний аналіз національних особливостей ділових відносин (спілкування, переговорів, етикету) в різних країнах світу (США – Канада; Англія – Італія; Франція – Скандинавські країни; Німеччина – Іспанія; Японія – Китай; Арабські країни) *(тема 10)*

7. Визначте п'ять ключових правил поведінки студента та п'ять ключових правил поведінки викладача, які би ви вписали в «Кодекс етики викладачів та студентів ВНТУ». *(тема 11)*

8. Підготуйте есе на тему «Корпоративна культура як ключова умова ефективної діяльності організації» *(тема 11)*

9. Здійсніть узагальнений аналіз рівнів корпоративної культури. *(тема 11)*

10. Підготуйте особисте резюме для працевлаштування. *(тема 12)*

11. Проаналізуйте позитивні сторони та недоліки вибору місця проведення ділових зустрічей (на своїй території, на території партнера, на нейтральній території і за допомогою засобів комунікації (дистанційно). *(тема 13)*

12. Здійсніть аналіз суті та змісту чотирьох основних правил принципового (Гарвардського) підходу до ведення ділових переговорів. *(тема 13)*

13. Визначте та проаналізуйте складові іміджу ділової людини та

організації. (тема 14)

14. Складіть перелік правил поведінки за столом під час ділового прийому. (тема 15)

Примітка. Під час написання творчих завдань до теоретичного курсу (1-2 с.) потрібно враховувати такі рекомендації: 1) творчі завдання робити на основі матеріалу з опрацьованих в навчальному посібнику тем; 2) обов'язковим є викладення власного погляду на проблему; 3) важливим критерієм оцінювання творчих завдань є використання, як додаткових, інших теоретичних джерел (теорій, думок).

Тестові завдання для самоперевірки

1. Назва Декларації Ко:
 - а) «Основи етики»;
 - б) «Принципи бізнесу»;
 - в) «Етика бізнесу».
2. Етика ділових відносин – це...
 - а) моральні принципи ділового спілкування;
 - б) система знань про моральні аспекти ділових відносин;
 - в) рекомендації для успішного вирішення конфліктів в діловій сфері.
3. Психологія ділових відносин – це...
 - а) система знань про психологічні засади ділових відносин;
 - б) наука про добро та зло в ділових стосунках;
 - в) рекомендації для успішного вирішення проблем ділового спілкування.
4. Етика та психологія ділових відносин – це...
 - а) моральні принципи ділового спілкування;
 - б) система знань про етичні та психологічні засади ділових відносин;
 - в) рекомендації для успішного вирішення ділових проблем.
5. Діловий етикет – це ...
 - а) форма ділового звертання та представлення;
 - б) сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків;
 - в) норми, які регулюють стиль роботи, поведінки та спілкування під час вирішення ділових проблем.
6. Діловий протокол – це ...
 - а) правила, що регламентують порядок ділових зустрічей і переговорів та ділових стосунків в цілому;
 - б) правила оформлення документів;
 - в) сукупність правил, традицій, яких дотримуються в міжнародних стосунках.
7. Категоричний імператив Г. Йонаса:
 - а) «Чини так, як би ти хотів, щоб чинили з тобою»;
 - б) «Чини так, щоб наслідки твоєї життєдіяльності узгоджувалися з продовженням автентичного людського життя на Землі»;
 - в) «Чини так, щоб вирішити екологічні проблеми на Землі».
8. На думку А. Моріти, найвище завдання японського менеджера полягає в необхідності...

- а) бути професіоналом в сфері виробництва;
 - б) сформувавши у працівників ставлення до корпорації як до рідної сім'ї;
 - в) набуття навичок стратегічного планування.
9. Встановлення дострокових, конструктивних взаємин, це завдання...
- а) торговельного маркетингу;
 - б) відділу стимулювання збуту;
 - в) маркетингу стосунків.
10. Гендер визначається як:
- а) рівність статей;
 - б) права жінки;
 - в) соціальна рівність статей.
11. Рівнем корпоративної культури є ...
- а) корпоративна місія;
 - б) естетичний рівень;
 - в) корпоративна відповідальність.
12. Елементи фірмового стилю:
- а) колір;
 - б) ділові переговори;
 - в) інноваційні технології.
13. Під час спілкування втрачається інформації:
- а) приблизно 10 %;
 - б) приблизно 30 %;
 - в) приблизно 50 %.
14. Золоте правило моральності:
- а) десять заповідей Ісуса;
 - б) поведься стосовно інших людей так, як ти хотів би, щоб вони поводитися стосовно тебе;
 - в) вчиняй так, щоб максима твоєї волі одночасно мала силу принципу загального законодавства.
15. Стиль спілкування (керівництва), який формує відповідальність та ініціативність:
- а) ліберальний;
 - б) демократичний;
 - в) авторитарний.
16. За допомогою невербальних засобів передається інформації:
- а) приблизно 30 %;

- б) приблизно 60 %;
 - в) приблизно 80 %.
17. До якої просторової зони організації простору під час спілкування відноситься зона від 120 до 360 см:
- а) особиста;
 - б) громадська;
 - в) соціальна.
18. До стратегічних підходів до ведення переговорів відносять:
- а) компромісний;
 - б) стандартний;
 - в) жорсткий.
19. Вчені Гарвардського університету розробили метод ведення переговорів:
- а) принциповий;
 - б) м'який;
 - в) ефективний.
20. Друге правило Гарвардського методу ведення переговорів:
- а) ведіть переговори на основі співробітництва;
 - б) концентруйтеся на інтересах, а не на позиціях;
 - в) не дозволяйте маніпулювати собою.
21. «Салямі» як тактичний прийом ведення переговорів означає:
- а) демонстрація партнеру зацікавленості у вирішенні якогось питання, яке насправді є другорядним;
 - б) відмежування учасників переговорів від проблеми;
 - в) надання інформації про свої інтереси маленькими порціями.
22. Які подарунки ми можемо дарувати в діловій сфері?
- а) сорочку;
 - б) парфуми;
 - в) краватку.
23. Головне правило підбору ділового костюма:
- а) стильність;
 - б) охайність;
 - в) відповідність ціни костюма соціальному статусу людини, яка його одягає.
24. Імідж людини – це...
- а) уміння спілкуватися;

- б) уміння впливати на людей;
 - в) уміння керувати враженням.
25. Стиль чоловічого костюма під час ділової зустрічі:
- а) має відповідати стилю інших учасників зустрічі;
 - б) має бути індивідуальним, що дасть можливість впливати на формування іміджу;
 - в) вибір стилю не регламентується.
26. Під час ділових зустрічей жінці рекомендується:
- а) одягати міні-спідниці;
 - б) одяг яскравих кольорів;
 - в) одяг, який не буде відволікати співрозмовника від ділової розмови.
27. До денних прийомів відносяться:
- а) «фуршет»;
 - б) «обід»;
 - в) «келих вина».
28. Діловий прийом «обід» розпочинається:
- а) о 12.00;
 - б) о 20.00;
 - в) о 14.00.
29. На діловий прийом з розміщенням:
- а) потрібно приходити раніше зазначеного часу;
 - б) приходити у зазначений час;
 - в) порядок не регламентований.
30. Кому належить ініціатива залишення прийому?
- а) правила це не регламентують;
 - б) головному гостю;
 - в) за вказівкою господаря.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Етика ділового спілкування: навч. посібник / за ред.: Т. Б. Гриценко, Т. Д. Іщенко, Т. Ф. Мельничук. Київ: ЦУЛ, 2017. 344 с.
2. Блощинська В. А. Практикум з етики: навч. посібник. Івано-Франківськ: ІМЕ, 2003. 256 с.
3. Вебер Макс Протестантська етика і дух капіталізму. Київ: Основи, 1994. 261 с.
4. Власова О. І., Никоненко Ю. В. Соціальна психологія організацій та управління: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 398 с.
5. Галушко В. П. Діловий протокол та ведення переговорів. Вінниця: НОВА КНИГА, 2002. 223 с.
6. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2002. 712 с.
7. Гах Й. М. Етика ділового спілкування: навч. посібник. Київ: Центр навч. літератури, 2005. 160 с.
8. Герасимчук А. А., Тимошенко О. І. Етика та етикет. Київ: ЄУ. 2006. 350 с.
9. Герчанівська П. Е. Культура управління: навч. посібник. Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2005. 152 с.
10. Глобальний договір ООН / Режим доступу: <http://www.globalcompact.org.ua/ua/about/what>.
11. Дерлоу Дес Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень. Київ: Наукова думка, 2001. 242 с.
12. Дорожкіна І. В., Ковальчук В. В. Гендерна політика в місцевих громадах: інформаційно-практичний посібник. Чернігів: Чернігівська обласна організація Співки жінок України. 2010. 56 с.
13. Дуткевич Т. В. Конфліктологія з основами психології управління: навч. посібник. Київ: Центр навч. літератури, 2005. 456 с.
14. Етика ділових відносин: навч. посібник /Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б., Рузакова Г. Г. Вінниця: ВНТУ, 2011. 310 с.
15. Єрмоленко А. М. Комунікативна практична філософія: підручник. Київ: Лібра, 1999. 488 с.
16. Єрмоленко А. М. Філософувати дискурсом. Практична філософія Дитріха Бьолера та берлінська етика дискурсу. *Філософська думка*. 2007. № 1. С. 107–116.
17. Зусін В. Я. Етика та етикет ділового спілкування: навч. посібник. Київ: Центр навч. літератури, 2005. 224 с.

18. Йонас Ганс Принцип відповідальності. У пошуках етики для технологічної цивілізації. Київ: Лібра, 2001. 400 с.
19. Карнегі Д. Як завойовувати друзів та впливати на людей. Харків: Промінь, 2001. 560 с.
20. Конфліктологія: навч. посібник / Ємельяненко Л. М., Петюх В. М., Торгова Л. В., Гриненко А. М. Київ: КНЕУ, 2005. 315 с.
21. Корпоративна культура : навч. посібник / заг. ред. Г. Л. Хаєт. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 403 с.
22. Кулініч І. О. Психологія управління: підручник. Київ: Знання, 2011. 415 с.
23. Лесько О. Й., Прищак М. Д., Кушнір В. В. Кодекси етики ділових відносин як фактор становлення етичних засад бізнесу та менеджменту. *Вісник «ВПП»*. 2011. № 1. С. 41–45.
24. Ложкін Т. В., Пов'якель Н. І. Психологія конфлікту: теорія і сучасна практика: навч. посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2006. 416 с.
25. Малмазов О. Р. Психологія праці: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 208 с.
26. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: підручник. Київ: Каравела, 2005. 496 с.
27. Менеджмент організацій: підручник / ред. Л. І. Федулова. Київ: Либідь, 2003. 448 с.
28. Методичні вказівки до самостійної та індивідуальної роботи з дисципліни «Етика та психологія ділових відносин» для студентів спеціальностей 051 – «Економіка», 073 – «Менеджмент», 075 – «Маркетинг», 076 – «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» [Електронний ресурс] / уклад. М. Д. Прищак. Вінниця : ВНТУ, 2022. 65 с.
29. Небава М. І., Ратушняк О. Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 2: навч. посібник. Вінниця : ВНТУ, 2012. 108 с.
30. Невелєв. О. М. Іваненко В. В. Етика та етикет у зовнішньоекономічній діяльності: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2009. 168.
31. Палеха Ю. І. Ділова етика: навч.-методичний посібник. Київ: ЄУФІМБ, 2000. 250 с.
32. Палеха Ю. І. Етика ділових відносин: навч. посібник. Київ: Кондор, 2008. 356 с.
33. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Етика відповідальності як методологічна основа розвитку ділових відносин. XLVII Науково-технічна

конференція ВНТУ (м. Вінниця, 2018). Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-hum/all-hum-2018/paper/view/3854/3189>

34. Прищак М. Д., Залюбівська О. Б., Слободянюк О. М. Ділове спілкування: навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2015. 128 с.

35. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Етика та психологія ділових відносин: навч. посібник. Вінниця : ВНТУ, 2016. 150 с.

36. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації: навч. посібник. 2-е вид., доп., перер. Вінниця: ВНТУ, 2016. 150 с.

37. Радевич-Винницький Я. Етикет і культура спілкування: навч. посібник. Київ: Знання, 2006. 291 с.

38. Радченко С. Г. Етика бізнесу. Практикум: навч. посібник. Київ: КНТУ, 2006. 192 с.

39. Резніченко В. І., Михно І. Л. Довідник-практикум офіційного, дипломатичного протоколу та етикету. Київ: УНВЦ «Рідна мова», 2003. 479 с.

40. Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Лапузіна О. М. Ділова етика: навч. посібник. Харків : НТУ «ХП», 2006. 364 с.

41. Слободянюк А. В., Андрущенко Н. О. Психологія управління та конфліктологія: навч. посібник. Вінниця: ВНТУ, 2010. 120 с.

42. Снітинський В. В. Завальницька Н. Б., Брух О. О. Діловий етикет у міжнародному бізнесі: навч. посібник. Львів: Магнолія 2006, 2017. 300 с.

43. Статінова Н. П., Радченко С. Г. Етика бізнесу: навч. посібник. Київ: КНТЕУ, 2001. 280 с.

44. Фишер Р., Юри У., Паттон Б. Переговори без поразення. Гарвардский метод: пер. с англ. Москва: Эксмо, 2006. 320 с.

45. Фишер Д., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поразення: пер. с англ. Москва: Наука, 1990. 158 с.

46. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 664 с.

47. Цимбалюк І. М. Психологія управління: навчальний посібник. Київ: ВД «2008», 2008. 624 с.

48. Цюрупа М. В. Основи конфліктології та теорії переговорів: навч. посібник. Київ: Кондор, 2004. 172 с.

49. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посібник. К. : Знання, 2005. 442 с.

50. Чмут Т. К., Чайка Г. Л. Етика ділового спілкування: навч. посібник. Київ: Вікар, 2003. 223 с.

Короткий термінологічний словник

Авторитарний (директивний, вольовий) стиль керівництва (*authoritative style of management*) – базується на жорсткому способі управління, недопущені ініціативи, тотальному контролю.

Демократичний стиль керівництва (*democratic style of management*) – стиль базується на колегіальності прийняття рішень, врахуванні думок і, за згоди, побажань підлеглих, передачі частини повноважень підлеглим; стиль заохочення, ініціативи.

Ділова бесіда (розмова) (*business conversation (talk)*) – це вид міжособистісного ділового, службового спілкування, що передбачає обмін інформацією, поглядами, думками і спрямований на вирішення певної проблеми.

Ділове спілкування (*business communication*) – спілкування, метою якого є організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

Діловий етикет (*business etiquette*) – норми, які регулюють стиль роботи, манеру поведінки, спілкування під час вирішення ділових проблем.

Діловий прийом (*business official reception*) – зібрання запрошених гостей на честь: завершення переговорів, підписання контракту, запрошених гостей, ювілею і презентації фірми та ін.

Діловий протокол (*business minutes*) – регламентований порядок зустрічей і проводів делегацій, проведення бесід, переговорів і прийомів, ведення ділового листування, підписання договорів, угод та ін.

Економічна етика (*economical ethics*) – розділ науки, визначає методи і форми досягнення етично виправданих економічних цілей.

Економічна психологія (*economical psychology*) – вивчає психологічні основи економічної діяльності індивіда, психологію бізнесменів, менеджерів.

Емблема (*emblem*) – (від грецьк. *emblema* – прикраса) – є значеннєвою (семантичною) композицією. Символи й емблеми відрізняються один від одного за формою, оскільки символи – це абстрактний знак, а емблема – зображення конкретних фігур та предметів.

Етика бізнесу (*business ethics*) – правила, норми, що регулюють відношення суб'єктів бізнесу.

Етика ділових відносин (*ethics of the business relations*) – система знань

про моральні аспекти ділових відносин.

Етика та психологія ділових відносин (*ethics and psychology of business relations*) – система знань про моральні та психологічні аспекти ділових відносин.

Імідж (*image*) – враження, яке особистість або організація справляють на людей і яке фіксується в їх свідомості у формі певних емоційно забарвлених стереотипних уявлень.

Керівник (*leader; manager; chief*) – особа, на яку офіційно покладено функції управління організацією.

Керівництво (*management, administration*) – 1) мистецтво впливати на інших для досягнення певної мети; 2) керівник, керівний склад якої-небудь організації.

Комунікативний потенціал керівника (*communicational manager potential*) – притаманні керівникові комунікативні можливості, які виступають внутрішнім резервом особистості, реалізуються як свідомо, так і стихійно.

Корпоративна культура (*corporate culture*) – це система цінностей, переконань, вірувань, уявлень, очікувань, символів, а також ділових принципів, норм поведінки, традицій, ритуалів і т. д., які склалися в організації та приймаються більшістю співробітників й визначають загальні рамки поведінки співробітників організації.

Культура управління (*management culture*) – комплексна узагальнена характеристика управлінської праці, що відображає її якісні ознаки і особливості. К. у. містить: сукупність знань, міру поглядів, морально-естетичні норми праці, ставлення до праці, навички організації праці, уміння володіти собою і розуміти людей, які працюють поряд.

Ліберальний (номінальний) стиль керівництва (*liberal style of management*) – базується на тому, що роль керівника в процесі прийняття рішень стає номінальною, вказівки не даються, керують підлегли, діє принцип «своя людина».

Лідер (*leader*) (від англ. *leader* – провідний, керівник) – особистість, що користується визнанням та авторитетом групи і за якою група визнає право приймати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності групи і регулювати відносини у групі.

Маркетинг (*marketing*) – система заходів із вивчення ринку й активного впливу на споживчий попит з метою розширення збуту вироблених товарів.

Менеджер (manager) – найманий професійний керуючий виробництвом, фахівець з керівництва виробництвом.

Менеджмент (management) – управління виробництвом, принципи, методи, засоби і форми управління виробництвом.

Місія організації (mission of organization) – смислова, ціннісна, методологічна основа формування цілей, цінностей, ділових принципів та інших чинників корпоративної культури, яка допомагає співробітникам та навколишньому оточенню визначити та оцінити соціальну роль організації, дозволяє подивитися на організацію зі сторони суспільства та оцінити її можливий розвиток в довгостроковій перспективі.

Організаторські здібності (management abilities) – сукупність психічних рис особистості, необхідних для успішного оволодіння організаторською діяльністю, її ефективного виконання.

Організація (organization) – стійка форма об'єднання людей або груп, пов'язаних спільною діяльністю (підприємство, комерційні та некомерційні установи та ін.)

Переговори (negotiation) – це метод досягнення угоди шляхом ділового спілкування, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси.

Піктограма (pictogram) – відображення змісту повідомлення у виді одного чи кількох рисунків.

Позиція (position) – погляди, уявлення, установки особистості відносно умов її життєдіяльності.

Прийоми (receptions) – зібрання запрошених гостей, де гостям пропонують різні страви і створюють умови для спілкування і знайомства, відпочинку, ритуальних процесій і церемоній. П. мають діловий характер і проводяться з метою поглиблення та розширення ділових контактів, продовження переговорів, здобуття нових партнерів, одержання необхідної інформації, презентації своєї продукції, реклами тощо.

Протокол (protocol) – це форма ієрархічного порядку, вияв гарних манер у стосунках між партнерами. П. є сукупністю правил поведінки, норм і традицій на офіційних та неофіційних зустрічах.

Професійна етика (professional ethics) – сукупність моральних норм, які визначають відношення людини до своєї професії і регулюють відношення людей в трудовій сфері.

Психологія ділових відносин (psychology) – система знань про психологічні засади ділових відносин.

Психологія управління (psychology of management) – галузь психології, яка продукує психологічні знання про управлінську діяльність.

Службовий етикет (official etiquette) – сукупність найдоцільніших правил поведінки там, де відбувається професійна діяльність (на виробництві, в будь-якій організації).

Статус (status) – становище індивіда в системі міжособистісних відносин у групі, суспільстві, його права, обов'язки і привілеї.

Стиль управління (керівництва) (style of management) – стійка сукупність особистісних та соціально-психологічних характеристик керівника, за допомогою яких реалізується той чи інший метод (методи) керівництва.

Товарний знак (trademark) – зареєстровані у встановленому порядку образотворчі, словесні, об'ємні, звукові позначення або їх комбінації, які використовуються власником Т. з. для ідентифікації своїх товарів.

Управління (management) – 1) галузь наукового знання, яка вивчає об'єктивні закономірності процесу У.; 2) сукупність взаємопов'язаних елементів (мети, функцій, організаційних структур У., методів У., кадрів У. та ін.) і підсистем У., що взаємодіють між собою для досягнення головної мети діяльності організації; 3) свідомий і цілеспрямований процес впливу на свідомість і поведінку окремих індивідів або членів групи, колективу, організації з метою підвищення організованості та ефективності їх спільної діяльності.

Фірмовий стиль (corporate identity) – система проектування зовнішнього образу підприємства; це цілий ряд прийомів (графічних, кольорових, пластичних, мовних і т. д.), які, з одного боку, забезпечують єдність образності всієї продукції підприємства, що сприймається будь-яким спостерігачем, а з іншого – протиставляють підприємство і його продукцію конкурентам.

Цінності (values) – об'єкти, явища та їх властивості, абстрактні ідеї, які втілюють у собі узагальнені ідеали, виступаючи завдяки цьому еталоном належного.

Якості особистості керівника (manager personal qualities) – найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність.

*Навчальне електронне видання
комбінованого використання.
Можна використовувати в локальному та мережному режимах*

**Микола Дем'янович Прищак
Олександр Йосипович Лесько**

ЕТИКА ТА ПСИХОЛОГІЯ ДІЛОВИХ ВІДНОСИН

Навчальний посібник

Рукопис оформив *М. Прищак*

Редактор *Т. Старічек*

Оригінал-макет підготувала *Т. Старічек*

Підписано до видання 28.04.2023 р.
Гарнітура Times New Roman.
Зам. № P2023-051.

Видавець та виготовлювач
Вінницький національний технічний університет,
Редакційно-видавничий відділ.
ВНТУ, ГНК, к. 114.
Хмельницьке шосе, 95, м. Вінниця, 21021.
Тел. (0432) 65-18-06.
press.vntu.edu.ua;
E-mail: irvc.ed.vntu@gmail.com.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК № 3516 від 01.07.2009 р.