

Василь БРИЧ

доктор економічних наук, професор,
Тернопільський національний економічний університет

Марія КОРМАН

кандидат історичних наук, доцент,
Тернопільський національний економічний університет

УПРАВЛІНСЬКА ЕТИКА ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОЇ ДІЛОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ

У роботі розкрито специфіку управлінської етики в контексті підприємницької діяльності. Виокремлено етичні норми і принципи, яких необхідно дотримуватись при взаємодії з підлеглими, рівноправними партнерами, споживачами, конкурентами, державою та суспільством. Запропоновано рекомендації щодо поширення, запровадження та підвищення ефективності дії етичних норм і принципів.

Ключові слова: управлінська етика, етичні принципи, етичні норми.

Сучасні процеси глобалізації, їхній вплив на мораль і культуру організацій зумовлюють необхідність відповідності поведінки менеджерів вищим етичним нормам. Культура як фундаментальний вияв людського буття є реальністю, однією із складових якої є моральна реальність як основа існування й функціонування моральної культури суспільства й особистості. Такий підхід дає змогу розглядати етику як основу культури, створює підґрунтя для дослідження норм моралі в усіх сферах життєдіяльності людини, зокрема в управлінні. Адже, які б кардинальні нововведення не запроваджувались в організації, вони не дадуть позитивних результатів без урахування одного із найважливіших чинників підвищення ефективності: вмiлого використання і впровадження у діяльність етичних норм і принципів.

Метою статті є виокремлення основних етичних норм і принципів та обґрунтування важливості їх запровадження в управлінську діяльність.

Сьогодні для ефективної підприємницької діяльності необхідною умовою є дотримання етичних норм, оскільки виконання самих лише економічних вимог стає неефективним. Тобто на результативність організації впливає рівень культури, насамперед - управлінського апарату, що виявляється у виборі ним форм, засобів та методів керівництва.

У широкому значенні етика – це набір моральних принципів і цінностей, що керують поведінкою людини чи групи людей і визначають позитивні та негативні сторони їхніх думок і дій. Це внутрішній кодекс законів, що визначає, як можна поводитися, а як не можна, які рішення можна приймати, а які ні, де проходить межа між добром і злом. Етика пов'язана з внутрішніми цінностями, а вони, відповідно, є частиною корпоративної культури і впливають на прийняття рішень, визначають їхню соціальну припустимість у межах зовнішнього середовища. Етична проблема виникає у тому випадку, коли дії окремої людини чи організації можуть завдати шкоди іншим чи, навпаки, принести користь [8].

На сьогодні сформульовано кілька етичних концепцій менеджменту (принципів ділової етики), що ґрунтуються на поняттях порядності і чесності:

– утилітаризм – «правильні» рішення приносять

значну користь для більшості людей; визначальним є виявлення наслідків реалізації рішень, які є ефективними для всіх зацікавлених;

- дотримання прав людини і справедливості – захист менеджером прав інших людей і уникнення будь-яких рішень, що порушують ці права; однакове ставлення до всіх людей, обов'язкове виконання всіх правил, забезпечення рівних прав під час розподілу благ, відповідальність у відшкодуванні збитків тих, хто завдає шкоди іншим тощо;
- нова модель бізнесу – соціоекономічна модель – пріоритети якості життя, збереження ресурсів, задоволення потреб, збалансована економічна і соціальна віддача ресурсів, суспільні інтереси, бізнес розглядається як відкрита система, що активно взаємодіє з урядовими органами.

Управлінська етика водночас є і духовною, і економічною категорією, тому існують певні усталені етичні норми, котрі базуються на: чесності і порядності; створенні високоякісної продукції чи послуг; забезпеченні безпеки праці на підприємстві; чесних і порядних відносинах з клієнтами та партнерами; законотворчості.

Так успіхи ділової взаємодії керівника та підлеглого визначаються етичними нормами і принципами, що їх використовує керівник щодо своїх підлеглих, і виявляються вони насамперед у його справедливості та об'єктивності, проте ефективність спільної взаємодії залежить від обох сторін. Це один із чинників, який необхідно враховувати при формуванні колективу: зважати на психологічну сумісність людей, намагатись не поєднувати в одному колективі абсолютно протилежних особистостей.

Етичними нормами і принципами, яких повинен дотримуватись керівник, взаємодіючи з підлеглим, є:

- ефективне використання влади – здійснення впливу на підлеглого не тільки за допомогою адміністративних методів, а й шляхом виявлення особистих якостей;
- коректність – реалізація покарання чи заохочення з урахуванням поваги до гідності і почуттів підлеглого;
- справедливість – однакове ставлення до всіх співробітників як до рівноправних членів

- колективу;
- підтримка – заохочення підлеглих, навіть у разі не досягнення ними успіху;
- субординація – витримування дистанції у взаємодії з підлеглими, розмежування особистих і службових відносин;
- відсутність дискримінації – поширення допустимих привілеїв на всіх членів колективу без винятків;
- привітність – демонстрація поваги до підлеглих;
- турбота – забезпечення охорони здоров'я та техніки безпеки працівників, застосування програм оздоровлення та стрес-менеджменту;

У діловій взаємодії рівень рівноправного партнерства передбачає вирішення будь-яких проблем за умови однакових можливостей, при цьому важливо знати і керуватися прийнятними етичними нормами ділової взаємодії.

Необхідними етичними нормами і принципами є:

- рівність – урахування рівнозначності становища, відсутність привілеїв;
- чіткий розподіл прав і обов'язків – персональне визначення прав, обов'язків і відповідальності у досягненні спільної мети;
- чесність – вміння брати на себе відповідальність не тільки у випадку успіху, а й невдачі;
- привітність і доброзичливість – використання різноманітних прийомів і засобів для створення сприятливих відносин із партнером;
- адекватність – об'єктивне оцінювання власної значущості і ділових можливостей;
- відповідальність – дотримання обіцянок.

Необхідними етичними нормами і принципами при взаємодії підприємців із споживачами є наступні:

- турбота – безпечність товарів та послуг;
- достовірність – надання правдивої інформації про товари і технологію їхнього виготовлення;
- повага – надання права вибору покупцям товарів та послуг;
- розуміння – врахування вимог споживачів до товарів та послуг;
- порядність – підвищення споживчої цінності та якості товарів і послуг;
- відданість – урахування насамперед інтересів клієнта;
- відповідальність – гарантія клієнту повного задоволення його потреб;
- взаємодія – вияв поваги до інтересів зацікавлених сторін та всебічна взаємодія з ними;
- відповідальність – відповідальність за продукт як вид правової відповідальності;
- висока культура надання послуг та обслуговування клієнтів – виховання у працівників таких рис, як чесність, уважність, надійність.

У багатьох сферах бізнесу 80-90 % доходу фірми формують постійні клієнти. І тому завдання кожної організації, кожного менеджера зокрема – утримати насамперед постійних клієнтів і, звичайно, залучити до співробітництва нових. «Клієнти – це джерело життя для корпорації, і їх треба поважати, як землю, за те, що вона – джерело життя», – зазначав Д. Шмінке у своїй книзі «47 принципів давніх самураїв або Кодекс керівника» [9].

Психологи рекомендують використовувати певні прийоми у роботі з клієнтами при продажу їм свого продукту, зокрема такі, що сприяють створенню у людини доброго настрою і стимулюють не тільки купівлю конкретного товару, а й до продовження

взаємин. Для цього потрібно частіше посміхатися, дивитися клієнту в очі, називати його на ім'я, виявляти до нього свою увагу, повагу та симпатію, свою доброзичливість та добрий настрій, говорити з тією самою швидкістю та в тому ж голосовому регістрі, що й він, поводитись спокійно і невимушено, мати охайний вигляд [4]. Одним з найважливіших обов'язків менеджера є просування товару на ринок. Для того, щоб успішно його продавати, він повинен розробляти стратегію спілкування та взаємодії з клієнтами. Для цього він має відповісти на такі запитання: «Що я знаю про клієнта? Які у нього потреби? Яка інформація допоможе краще їх задовольнити? Як клієнт оцінює організацію та її товар, сильні та слабкі сторони фірми? Як можна закріпити відданість клієнта своїй організації і завдяки цьому збільшити прибуток? У чому конкуренти досягли більших успіхів і завдяки чому?». Відповіді на ці запитання багато в чому залежать від знань менеджера про психологічну природу клієнтів та вміння спілкуватися з ними. Актуальність цієї проблеми навіть зумовила появу нової концепції – маркетингу взаємин з клієнтами. Вона передбачає спрямованість маркетингової діяльності організації на встановлення довгострокових, конструктивних взаємин з потенційними споживачами. Таким чином, крім дослідження ринку, планування, стимулювання збуту, у менеджера є ще одна важлива функція – взаємодія з покупцем [3, 32].

У сучасному діловому світі панує жорстка конкуренція, що, однак, не означає всюдозволеність та ігнорування певних етичних норм. А саме у взаємодії з конкурентами необхідними є такі етичні норми і принципи:

- порядність – запобігання таємним угодам на ринках;
- прозорість – використання соціально прийнятних пріоритетів і критеріїв для оцінки конкурентних стратегій;
- надійність – вихід із сумнівних ринків під час виникнення етичних проблем;
- чесність – здійснення чесною конкуренції за встановленими правилами;
- точність – відповідність слів і дій, відповідальність при виконанні взятих зобов'язань;
- коректність – вміння завжди тримати себе в межах пристойності.

Щодо суспільства необхідними принципами етичної поведінки є:

- соціальна відповідальність – участь у громадських роботах та проектах; забезпечення молоді можливістю ознайомлення з основами діяльності, її привабливістю і корисністю ще у період професійного навчання; збереження та розширення зайнятості;
- уважність – урахування регіональних традицій та звичаїв;
- щедрість – спонсорування проектів соціального спрямування;
- добровільне меценатство – підтримування освіти та мистецтва;
- відкритість – звітування перед громадськістю щодо впливу своєї діяльності на суспільство і довкілля;
- екологічна відповідальність – стимулювання розвитку і розповсюдження екологічно чистих технологій, збереження здорового середовища проживання працівників та їхніх сімей;
- благодійність – спрямування частини своїх ресурсів

і зусиль на користь місцевих товариств, у яких функціонує підприємство, його підрозділи та суспільство загалом;

- добровільність – добровільне взяття на себе відповідальності з метою зробити власний внесок у розвиток суспільства.

Принципи етичної поведінки щодо держави:

законослухняність – дотримання законодавства;

відповідальність – виконання державних замовлень у зазначені терміни;

- чесність – уникнення хабарництва у взаємовідносинах із державними службовцями, протидія будь-яким формам корупції;
- повага правових норм – дотримання організацією всіх законів і правил, уживання заходів для обізнаності про застосовані нею закони і правила;
- чесність – розкриття в зрозумілій, збалансованій і правдивій формі політики, діяльності та рішень, за які організація несе відповідальність, у т. ч. їхній фактичний і можливий вплив на суспільство і довкілля;
- доступність – легкодоступність і зрозумілість інформації для всіх зацікавлених сторін;
- прозорість – дотримання організацією прозорості у власній діяльності і рішеннях, що впливають на інших (прозорість не має на увазі розкриття службової інформації, а також інформації, що захищена відповідно до законів або може спричинити порушення правових зобов'язань).

Попри наявність певних норм і принципів управлінської етики, вирішуючи проблему, пов'язану з

етичним вибором, менеджери, як правило, відштовхуються від власних норм і цінностей, відповідно до яких і приймають рішення. Тому, з метою поширення, запровадження та підвищення ефективності дії етичних норм і принципів, необхідно:

- поширювати й постійно доводити їх до відома кожного працівника;
- менеджери усіх рівнів організації повинні неухильно дотримуватись, підтримувати й постійно підтверджувати їх важливість (особлива роль у цьому процесі належить керівникам вищого рівня, адже саме вони є зразком для наслідування у своїй організації);
- запровадити систему заохочень етичної поведінки і стягнень за неетичні вчинки;
- навчати персонал діловій етиці (семінари, тренінги, практичні заняття, наради, конференції, симпозіуми й інші подібні програми навчання з проблем етичної поведінки і ділової етики).

Відтак менеджмент зобов'язаний створити і підтримати такі умови, в яких люди поведуться відповідно до норм суспільної моралі. Тому керівництво будь-якої організації покликане контролювати її моральне «здоров'я», використовуючи такі методи, як особистий приклад, моральний кодекс [8]. Адже, підвищення результативності та ефективності діяльності будь-якої організації залежить від покращення функціонування апарату управління, яке можливе лише за умови запровадження у практику його діяльності відповідних етичних норм і принципів.

Список літератури

1. Воронкова, В. Г. *Управління людськими ресурсами: філософські засади* [Текст] : навчальний посібник / В. Г. Воронкова — Професіонал, 2006. – 576 с.
2. Герчикова, И. Л. *Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики* [Текст] / Герчикова И. Л. — М., 2002. – С. 14-16.
3. Гордеев, Р. В. *Кросскультурные проблемы международного менеджмента* [Текст] / Р. В. Гордеев // *Менеджмент в России и за рубежом*. — 1998. — № 1. – С. 24-26.
4. Дерябо, С. *Гроссмейстер общения: Иллюстрированный самоучитель психологического мастерства* [Текст] / С. Дерябо, В. Ясеин. – М.: 1996. – 209 с.
5. *Екологічне право України* [Електронний ресурс] : навчальний посібник. – К.: Атіка, 2000. – 216 с. – Режим доступу: http://www.amr.ru/eventsdoc_202.html.
6. *Етика ділового спілкування* [Текст]: курс лекцій / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка, М. П. Лукашевич, І. Б. Осечинська. — 2-ге вид., стереотип. — К.: МАУП, 2003. – 243с.
7. *Этический компас для компании* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.e-executive.ru/publications/aspects/article_1335.
8. Романов, М. В. *Справочник по этикету для бизнесменов, туристов и отправляющихся в гости за рубеж* [Текст] / М. В. Романов. – К., 1992. – 236 с.
9. Шминке, Д. *47 Принципов Древних Самураев, или Кодекс Руководителя*. [Текст] / Шминке Д. — К., 2003. – 237с.

РЕЗЮМЕ

Брыч Василий, Корман Мария

Управленческая этика как составляющая эффективного делового взаимодействия

В работе раскрыта специфика управленческой этики в контексте предпринимательской деятельности. Выделены этические нормы и принципы, которых необходимо придерживаться при взаимодействии с подчиненным, равноправными партнерами, потребителями, конкурентами, государством и обществом. Предложены рекомендации относительно распространения, внедрения и повышения эффективности действия этических норм и принципов.

RESUME

Brych Vasyl', Korman Maria

Management ethics as a part of effective business interaction

The specifics of administrative ethics is exposed in the context of entrepreneurial activity. There have been determined the ethical norms and principles, which have to be followed in the relationship with partners, competitors, consumers, state and society. The recommendations concerning distribution and introduction of ethical norms and principles are proposed in the article.

Стаття надійшла до редакції 19.10.2012 р.