

# З М І С Т

<b>Передмова</b> .....	4
<b>Розділ 1. Корпоративна культура</b> .....	5
1.1. Основні поняття корпоративної культури.....	5
1.2. Механізми впровадження корпоративної культури .....	15
1.3. Нові тенденції в кадровій політиці.....	22
1.4. Типологія корпоративних культур .....	26
1.5. Моделі корпоративної культури .....	29
<b>Розділ 2. Корпоративний імідж</b> .....	35
2.1. Поняття іміджу.....	35
2.2. Корпоративний кодекс .....	36
2.3. Корпоративні цінності .....	49
2.4. Корпоративна ідентичність.....	56
2.5. Моделювання іміджу .....	65
<b>Розділ 3. Етика ділових відносин</b> .....	74
3.1. Ділова етика .....	74
3.2. Основні підходи до вирішення етичних проблем .....	76
3.3. Становлення вітчизняної етики бізнесу .....	81
<b>Розділ 4. Управлінська етика</b> .....	87
4.1. Концепції організаційної поведінки .....	87
4.2. Теорії управління .....	89
4.3. Стили та методи управління .....	93
4.4. Сучасні доктрини управління .....	97
4.5. Актуальні етичні проблеми управління .....	101
<b>Розділ 5 Етикет як частина корпоративної етики</b> .....	112
5.1. Культура поведінки та етикет .....	112
5.2. Міжнародний етикет .....	113
5.3. Етикет учасника міжнародної конференції .....	120
5.4. Етикет у громадських місцях .....	127
<b>Розділ 6 Етика ділового спілкування</b> .....	131
6.1. Підготовка та проведення ділових перемовин .....	131
6.2. Тактика проведення переговорів .....	142
6.3. Етикет ділової бесіди .....	148
6.4. Невербальні засоби спілкування .....	152
<b>Розділ 7. Протокольні норми офіційних прийомів</b> .....	166
7.1. Види офіційних прийомів .....	166
7.2. Підготовка та проведення прийому .....	170
7.3. Етикет учасників прийому .....	177
<b>Розділ 8. Дрес-код як елемент корпоративної етики</b> .....	181
8.1. Діловий дрес-код .....	181
8.2. Форма одягу на офіційних прийомах .....	185
<b>Розділ 9. Поведінкові компетенції менеджера</b> .....	189
9.1. Загальна характеристика компетентностей менеджера .....	189
9.2. Поведінкові компетенції проектного менеджера .....	191
<b>Список використаної літератури</b> .....	199
<b>Додаток 1</b> Кодекс корпоративної етики компанії .....	200
<b>Додаток 2</b> Психологічні тести .....	218

## ПЕРЕДМОВА

Навчальний посібник «Корпоративна етика та психологія» призначений для студентів управлінських і гуманітарних спеціальностей. Тема корпоративної етики викликає все більший інтерес дослідників не тільки в силу її особливого міждисциплінарного положення, але і в зв'язку з високою практичною й економічною значимістю для життєдіяльності будь-якої організаційної структури.

Корпоративна етика досліджується як вченими-теоретиками різних напрямків – психологами, соціологами, економістами, так і фахівцями-практиками – співробітниками спеціалізованих фірм, керівниками підрозділів з управління персоналом, фахівцями у сфері менеджменту і організаційної культури.

У навчальному посібнику вводиться поняття корпоративної культури, представлений короткий огляд теоретичних поглядів і думок фахівців-практиків про організаційну поведінку, наводяться приклади з історії та сьогодення вітчизняних і зарубіжних компаній з даної проблематики, йдеться про тенденції в кадровій політиці, принципи та моделі корпоративної культури в компанії; корпоративний імідж і його моделювання, мотивацію роботи співробітників; міжнародний етикет, дрес-код як елемент корпоративної культури; протокольні норми офіційних прийомів, культуру ділового спілкування та психологічні аспекти в менеджменті.

Вивчення матеріалів посібника допоможуть студентам засвоїти основні теоретичні положення і сприятимуть виробленню практичних навичок щодо формування поведінкових компетенцій майбутніх керівників і менеджерів в організаціях.

Зміст навчальних матеріалів посібника засновано на використанні передових вітчизняних і зарубіжних джерел, у яких представлені думки консультантів, керівників служб персоналу, керівників компаній, що культивують корпоративну етику, а також узагальнений досвід фахівців у галузі управління.

Автори висловлюють велику вдячність засновнику та президенту групи компаній «Транс-сервіс» (Trans-service group), магістру з проектного менеджменту, члену-кореспонденту Української академії наук пану Тітієвському Петру Борисовичу за консультації та спонсорську допомогу у виданні цього навчального посібника.

## Розділ 1

# КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

## 1.1. Основні поняття корпоративної культури

Авторитетні фахівці у сфері бізнесу стверджують, що організації<sup>1</sup>, як і люди, мають свою культуру. Для опису цього поняття використовують такі терміни, як "корпоративна етика", "організаційна культура", "культура підприємництва" або "корпоративна культура".

Багато авторів під корпоративною культурою розуміють специфічний набір правил і цінностей, символів, відносин і способів ведення бізнесу, які поділяються членами тієї чи іншої організації.

Вперше термін "корпоративна культура" застосував на початку XIX століття німецький військовий теоретик – фельдмаршал Хельмут Карл Мольтке, характеризуючи взаємини в офіцерському середовищі, які, на його думку, регулювалися не тільки статутами, судами честі, але й дуелями, шрами від яких найкращим чином свідчили про приналежність людини до офіцерської корпорації.

*Корпоративна етика* зародилася ще в середньовічних професійних спільнотах – гільдіях, причому за її порушення суворо карали, аж до виключення так званих "цеховиків" із членів колективу. Ці спільноти вже тоді мали свої зовнішні атрибути, пов'язані з кроєм і кольором одягу, таємними символами та знаками, за якими члени тієї чи іншої спільноти (ложі) могли відрізнити "своїх" від "чужих". Так за давньою традицією студенти Оксфордського та Кембриджського університетів досі носять краватки певних кольорів, а студенти університету Тарту – особливі кашкети.

З давніх-давен відомі дві форми управління людьми: пряма і непряма. Якщо перша форма передбачає управління організацією за допомогою статутів, наказів, інструкцій та інших документів, то непряма форма управління – це і є корпоративна культура. Чим більше і складніше діяльність організації, чим освіченіші її працівники, тим краще підходять персоналу компанії непрямі методи управління.

---

<sup>1</sup> Під поняттям "організація" розуміється підприємство, компанія, фірма, установа, заклад тощо.

Коли на зорі монополізму легендарний бізнесмен ХХ ст. Генрі Форд – "батько" автомобільної промисловості США, зокрема організатор конвеєрного виробництва – вітався зі своїми робітниками за руку, вітаючи їх з нагоди сімейних урочистостей, то він вже тоді створював на своїх заводах корпоративну культуру, тобто таку сприятливу для продуктивної праці ефемерну атмосферу, яку не можна було відчутися в буквальному сенсі, однак плоди такого ставлення до персоналу були дуже відчутні в матеріальному сенсі, оскільки саме такий стиль спілкування з підлеглими сприяв збільшенню доходів його компанії.

Видима частина корпоративної культури організації складається із зовнішньої атрибутики і проголошених цілей – одягу, символів, логотипів, рекламних слоганів, девізів тощо. А прихована частина її корпоративної культури – це своєрідна ієрархічна шкала цінностей і норм у вигляді певних правил, викладених часто у нормативних документах організації, які регламентують поведінку співробітників всередині компанії. З ними зазвичай знайомлять новоприйнятих на роботу співробітників.

Іншими словами, корпоративна культура – це система нематеріальних чинників, що стимулюють створення сприятливого психологічного клімату для закріплення в організації оптимальних моделей виробничої поведінки співробітників.

Якщо нормою для вас є, наприклад, вітатися, приходячи на роботу, то вашому керівництву, зрозуміло, не потрібно докладати жодних зусиль, щоб ви віталися з колегами. Так само в компаніях з розвиненою корпоративною культурою керівництву не потрібно якимось особливо стимулювати вашу роботу, а тим більше вдаватися до "примусу", щоб ефективно управляти людьми. Тут управління існує ніби в латентному вигляді. Всі знають, що за провинність на роботі начальник в принципі може і має право покарати, але оскільки ви сумлінно працюєте, цього ніколи не станеться.

Чому людство свого часу відмовилося від рабовласництва? Тому, що стало гуманнішим? Ні! Просто в ході історичного розвитку рабовласники прийшли до розуміння, що більш прогресивні методи управління їм набагато вигідніші, оскільки дають можливість зменшити витрати на утримання великої кількості наглядачів і охоронців, пов'язаних із забезпеченням їх особистої безпеки.

Сучасні методи управління колективами відмовляються від насильства або зводять його до мінімуму. Проте елементи

"рабовласницької" системи управління до цих пір процвітають в деяких наших компаніях, де "начальник" особисто все контролює і залякує співробітників. Люди старшого покоління добре пам'ятають про жорсткі дисциплінарні порядки сталінських часів, коли за провинність одного працівника часом доводилося відповідати всьому колективу. Процес формування такої "організаційної культури" можна пояснити хіба тільки що за допомогою теорії відомого вченого-фізіолога І. П. Павлова.

Уявіть собі: в клітці знаходиться п'ять мавп. До стелі прив'язана зв'язка бананів. Під ними сходи. Одна з мавп підходить до сходів, маючи намір дістати банани. Як тільки вона доторкнулася до сходів, дресирувальник відкриває кран з дуже холодною водою і зі шлангу поливає всіх мавп.

Проходить трохи часу, й інша мавпа намагається поласувати бананами. Ті ж дії з боку дресирувальника. Після відключення води, третя голодна мавпа, намагається дістати банани, але інші хапають її, не бажаючи холодного душу. Надалі прибирають одну мавпу з клітки та замінюють її новою мавпою, яка відразу ж, помітивши банани, намагається їх дістати. На свій жах, вона побачила злий вишкір інших мавп, що атакують її. Після третьої спроби ця мавпа зрозуміла, що дістати банан їй не вдасться. Потім прибирають з клітки ще одну з першої п'ятірки мавп і запускають туди новеньку. Як тільки вона спробувала дістати банан, всі мавпи дружно атакували її, причому серед них і та, якою замінили одну з цих мавп. Отже, поступово замінюючи всіх мавп, виникає ситуація, коли в клітці опиняться нові п'ять мавп, яких водою взагалі не поливали, але вони дружно не дозволяють нікому дістати банани. Чому? А тому, що в цій клітці так заведено!

Чи була корпоративна культура в Радянському Союзі? Звичайно була, але розумілася вона по-іншому. В ті часи вся колишня держава розглядалася як величезне підприємство, а радянська ідеологія – як його організаційна управлінська культура. Багато з того, що ми розуміємо під цим поняттям, застосовувалося практично на кожному радянському підприємстві: дошки передовиків праці, почесні грамоти, вечори трудових колективів, суботники, поїздки "в колгосп" або на овочеві бази, святкові демонстрації, "маївки" на природі, пансіонати і санаторії, в яких, окрім відпочинку і лікування, трудящим часто пропонували взяти участь у різних колективних заходах. При цьому цілі переслідувалися ті ж самі, що і у Генрі

Форда: підвищити продуктивність та якість праці, а також "прив'язати" людину до місця роботи.

Іноді корпоративна культура носить "тіньовий" (нестатутний), характер. Так, наприклад, у місцях позбавлення волі, де співіснують дві такі форми організаційної культури, як "режим" і так звані "поняття". «Режим» встановляє певні норми поведінки в'язнів, дотримання його контролюється, а порушення суворо карається. Чи потрібно говорити, що в моменти, коли контроль слабшає, вступає в силу «злочинський закон», тобто злочинський корпоративний кодекс, який встановляє вже зовсім інші норми поведінки, багато з яких знаходяться в антагонізмі до режиму утримання.

Така ж картина спостерігається часто і в армійських казармах. Є статут, але за ним солдати живуть тільки під пильним контролем старших командирів; коли ж контролю немає, то вступає в силу закон так званих "армійських дідів», тобто авторитетних старослужбовців.

Отже, у будь-якому соціумі, де є влада і є підлеглі, співіснують дві норми поведінки, дві форми організаційної культури: одна – в інтересах керуючого органу, а інша, альтернативна, в інтересах неформальних лідерів.

Корпоративна культура проявляється по-різному: в зовнішньому вигляді співробітників, у манері спілкування з клієнтами й таке інше. Причому рівень "безкультур'я" – це теж своєрідна корпоративна культура, вірніше її "нульова" форма, і в цьому сенсі вона часто присутня в деяких трудових колективах.

Основні положення про корпоративну культуру, як правило, містяться у внутрішній документації компанії. У деяких організаціях співробітникам видаються спеціальні пам'ятки, що стосуються корпоративної етики, де викладені правила корпоративної поведінки.

В останні роки в багатьох великих вітчизняних компаніях з'явилися кодекси корпоративної етики. Що це – мода, реверанс в сторону західних інвесторів чи, може, прагнення власника компанії за допомогою кодексу корпоративної етики підвищити ефективність підприємства? У будь-якому випадку, як свідчить практика, такі кодекси дійсно містять ресурси для вирішення досить широкого кола завдань.

**Етичний кодекс** є, по суті, зведенням правил і норм поведінки, які поділяються усіма учасниками певної групи людей. За його допомогою задаються певні моделі поведінки та єдині стандарти людських відносин.

Першими універсальними кодексами, що містили в собі набір загальнолюдських цінностей, були зводи релігійних правил, наприклад, "Десять заповідей" Старого Завіту. Трохи пізніше стали виникати деякі окремі кодекси, що визначали поведінку певних соціальних груп суспільства, наприклад, кодекс честі самурая (Бусідо - досл. "шлях воїна").

Потреба в кодексах об'єднань, професій виникла в зв'язку з тим, що універсальних норм було недостатньо для регулювання людської поведінки в специфічних ситуаціях. Професійна етика конкретизувала загальні моральні принципи стосовно особливостей тієї чи іншої сфери діяльності.

Сьогодні найбільш поширеними є два види етичних кодексів – професійні та корпоративні, які регулюють відносини людей всередині окремих груп. Перші кодекси регулюють стосунки всередині професійного співтовариства та є ефективними для "вільних професій", де найбільш виражені професійні етичні дилеми. Ці кодекси регламентують поведінку фахівця в складних етичних ситуаціях, характерних для даної професії, підвищують статус професійного співтовариства в соціумі, формують довіру до представників даної професії.

Одним з перших професійних етичних кодексів стала «Клятва Гіппократа» – кодекс лікарів. Відомі й інші етичні кодекси тих професій, де важливі етичні дилеми задаються змістом їх діяльності (адвокати, психотерапевти, журналісти, ріелтори й ін.). Так, наприклад, проблеми етики юридичної діяльності послужили підставою для прийняття різними професійними співтовариствами юристів своїх кодексів професійної етики<sup>1</sup>. Прикладами такого кодексу може слугувати кодекс професійної етики судді, прийнятий з'їздом суддів України у 2000 році або кодекс професійної етики адвокатів Англії та Уельсу, що набрав чинності у 2007 році.

Коли ж найбільш значущі етичні дилеми задаються організацією, то діяльність співробітників компанії в цьому випадку регламентується корпоративним кодексом.

Першопричина етичних проблем в бізнесі – це протиріччя насамперед інтересів певних груп людей. Як відомо, бізнес включає в

---

<sup>1</sup> Юридична етика – професійна етика юриста; вчення про вимоги до морально-етичних якостей працівників юридичного профілю, про правову культуру правозастосовчої діяльності. Поряд з юридичної етикою виділяється також юридична деонтологія – вчення про проблеми моралі в юридичній діяльності.

себе економічні відносини між багатьма зацікавленими групами людей: клієнтами, найманими працівниками, акціонерами, постачальниками, конкурентами, урядами та спільнотами. Для найбільш ефективного управління сучасний менеджер повинен враховувати всю сукупність інтересів, а не тільки інтереси акціонерів чи власників.

Часто зацікавлені групи висувують суперечливі вимоги. Наприклад, протиріччя інтересів компанії та споживача. Компанія прагне до максимально вигідного рекламування свого товару і залучення клієнтів навіть за допомогою недобросовісної реклами, тому що її інтерес – це процвітання фірми. Споживач же в даному випадку зацікавлений в іншому – в максимально об'єктивному інформуванні про споживчі якості продукції, оскільки його інтерес – це повна поінформованість про товар.

У деяких випадках буває важко помітити в подібних проблемах моральний аспект. Моральної складової точно немає, коли постає питання, чи слід, наприклад, якійсь китайській компанії впроваджувати свій новий продукт в першу чергу в Європі, а потім вже в США? Однак питання про різні критерії якості для продукції цієї ж фірми, що експортує зазвичай товари кращої якості в західні країни і поганої якості в країни третього світу, однозначно містить певний моральний підтекст. Тому не випадково одна з найважливіших проблем кодексу корпоративної етики є встановлення пріоритетів щодо цільових груп і шляхів узгодження їхніх інтересів.

З іншого боку, корпоративний кодекс виступає втіленням філософії компанії. У ньому закріплюються добровільні зобов'язання перед працівниками та зовнішнім світом, які компанія бере на себе понад ті, що передбачені законодавством. Кодекс декларує вищий рівень ділової культури, передбачає дотримання високих ідейних принципів і норм, сприяє чіткому позиціюванню компанії стосовно своїх клієнтів і співробітників.

У зв'язку з цим кодекс корпоративної етики може виконувати такі основні функції:

- підтримка корпоративної культури – щоб чітко позначати основні цілі та цінності компанії і посилювати корпоративну ідентичність суб'єктів корпорації всіх рівнів (акціонерів, керівництва, персоналу й ін.);
- управління корпоративною культурою – щоб регулювати поведінку співробітників на робочому місці;

- підвищення інвестиційної привабливості компанії.

Ухвалення корпоративного кодексу сприяє зміцненню позитивного іміджу компанії. На сьогодні керівництво великих організацій розуміє, що репутація – це спосіб капіталізації, тому що інвестують в того, кому довіряють. Крім того, наявність у компанії кодексу корпоративної етики стає загальноприйнятим стандартом ведення бізнесу.

У цивілізованій економіці розробка та прийняття корпоративного кодексу є справою честі кожної компанії, яка претендує на високу репутацію на ринку. При цьому важливо, щоб це був живий документ, розроблений компанією самостійно, а не запозичений у якоїсь відомої фірми.

Між тим, багато наших компаній, особливо спільних підприємств, воліють сліпо калькувати іноземні корпоративні правила, ніж формувати свої власні переконання. Причина такого сліпого копіювання у небажанні створювати щось своє. Керівництво таких компаній йде шляхом найменшого опору, адже набагато простіше використовувати модель корпоративної культури, створену і опрацьовану до дрібниць колегами зарубіжного офісу, ніж заново будувати свою. Винятки становлять лише деякі рекламні агентства, які хочуть показати, що вони краще за всіх знають і розуміють місцевий ринок і його споживачів.

При цьому всі учасники процесу формування корпоративної культури в пострадянських організаціях цілком розуміють, що нам однаково можуть бути чужі поняття як західної (в основному американської) етики, так і східної (в основному японської) культури. Відмінність менталітетів і культур призводять до того, що багато скопійованих за кордоном корпоративних правил, наприклад, вимоги до зовнішнього вигляду офісних працівників, здаються в деяких випадках марнословною нісенітницею. Так, керівництво головного офісу міжнародної консалтингової компанії *Colliers International*, яка є, до речі, світовим лідером у сфері комерційної нерухомості просить усіх своїх працівників в 512 офісах у 62 країнах світу, в тому числі і в Україні, суворо дотримуватися ділового стилю одягу, що передбачає наявність тонких довгих шкарпеток в тон взуття, які повинні щільно облягати ногу, а також рекомендацій користуватися дезодорантом з нерізким запахом.

Наслідком застосування жорсткого дрес-коду в західних компаніях стало зовнішнє знеособлення працівників офісів, перш за

все жінок, що допомагає їм уникнути на роботі будь-яких провокацій. Боротьба за гендерну рівноправність в Америці і багатьох країнах Європи призвела до того, що там неприпустимими вважаються не те, що службові романи, але й будь-які натяки на нерівноправні відносини жінки і чоловіка. Так, керуючись негласними корпоративними правилами, в офісі компанії *Boeing* мало хто з колег чоловічої статі наважиться допомогти жінці перенести, скажімо, кіпу паперових папок, а тим більше не кожний начальник запропонує підлеглій випити з ним чашку кави в робочий час, тому як це може бути розцінено за певних обставин як сексуальне домагання.

Жорсткі вимоги часом пред'являються і до організації робочого місця. В офісах представництв багатьох західних фірм співробітники часто працюють в одному приміщенні (буває, що навіть сидять пліч-о-пліч за одним столом). Керівники пояснюють таку організацію робочого простору тим, що це один із способів підняти корпоративний дух і створити атмосферу підтримки та взаємовиручки. А чи зручно співробітникам працювати в таких умовах, вочевидь, ніхто не питав. Можна відверто зрадіти й тому, що в Україну поки не "зайшла" всесвітньо відома компанія *Nidek Corporation*<sup>1</sup>, тому що її президент Шігенобу Нагаморрі, одного разу зауважив, що колективне миття туалетів дуже сприяє підняттю корпоративного духу серед працівників цієї японської корпорації.

Стали нормою в представництвах іноземних компаній також суворі правила внутрішнього розпорядку, такі як фіксування часу початку та закінчення роботи, контроль усіх електронних повідомлень з будь-якого комп'ютера для їх перегляду керівництвом.

Ці правила варіюються залежно від країни походження головної компанії та менталітету її менеджерів. Японські представництва в цьому відношенні найсуворіші. Щоб вийти в робочий час з приміщення, скажімо, співробітнику корпорації *Sumitomo corporation*<sup>2</sup> потрібно вказати в журналі офіс-менеджера час відсутності на роботі. Всього протягом дня він може перебувати поза межами робочого місця не більше однієї години, включно з перервою

---

<sup>1</sup> Компанія NIDEK (Nihon Densan Kabushiki Kaisha) є найбільшим в світі виробником широкого спектру офтальмологічного обладнання, а також промислового обладнання для салонів оптики. Заснована на початку 1970-х років, компанія сьогодні є транснаціональною корпорацією з дослідницькими філіями в США, Франції, Італії та Німеччині; спільно з урядом Японії розробляє систему штучного зору (штучне око).

<sup>2</sup> Sumitomo Corporation є однією з найбільших оптових торгових компаній в Японії.