

Сюди належать, наприклад, простір, час, рух, зміни, властивість, якість, кількість, причина, наслідок, відповідність, закономірність тощо. Ці категорії характерні для будь-якого об'єкта як у природі, так і в суспільстві. Тому люди можуть користуватися ними для характеристики якого-небудь об'єкта навіть тоді, коли про нього відомо дуже мало або взагалі нічого не відомо, бо можна припустити, що найбільш таємничий об'єкт все-таки існує в просторі й часі, що він має якісні й кількісні характеристики, які існують причини його виникнення тощо.

Друга група категорій включає *соціальні категорії*, що характеризують людину і суспільство, основні, найважливіші обставини суспільного життя людей, їх діяльності і духовного світу (наприклад, праця, власність, держава, свобода, справедливість, добро, совість, обов'язок тощо). Обидві групи категорій тісно взаємопов'язані, оскільки між онтологічними і соціальними категоріями межа відносна і в різних культурах прослідковується неоднаково.

Діяльність людини може належати до виробництва матеріальних благ або духовних цінностей.

До **матеріальної культури** належать засоби виробництва і предмети праці, які використовуються в сфері суспільного виробництва. Рівень і характер розвитку матеріальної культури тісно пов'язані з розвитком виробничих сил і визначаються виробничими відносинами в суспільстві. Матеріальна культура є показником рівня практичного оволодіння людиною природою.

До **духовної культури** належать наука, рівень освіти населення, стан освіти та медичного обслуговування, мистецтво, моральні норми поведінки людей, рівень розвитку духовних потреб та інтересів людей.

Культура управління є складовою людської культури і формою використання загальнолюдських культурних надбань у сфері управління. За змістом це сукупність досягнень в організації і здійсненні процесу управління, організації управлінської праці, використанні техніки

управління, а також вимог, які висувуються до систем управління і працівників, обумовлених нормами і принципами суспільної моралі, етики, естетики, права.

Показники оцінки рівня культури управління:

■ *прагнення до розвитку* (наявність тенденції до ускладнення змісту системи, зв'язків, продукції, зростання обсягів виробництва, реалізації товарів, послуг тощо);

■ *динамізм* (швидкість змін системи під впливом будь-яких факторів);

■ *цілеспрямованість* (здатність системи досягати цілей);

■ *цілісність* (наявність і використання системою властивостей, яких немає в складових системи), синергетичний ефект;

■ *зв'язність* (наявність оптимальних технологічних, інформаційних, виробничих, торговельних та інших зв'язків);

■ *відкритість* (взаємодія системи з іншими і сприйняття зовнішньої інформації тощо). Однак на практиці оцінити культуру управління за згаданими вище загальносистемними показниками досить складно через недостатнє опрацювання кількісних методів їх вимірювання.

На практиці розрізняють також *реальну та еталонну* культуру управління.

Реальна культура управління - це певний фактично досягнутий рівень розвитку управлінської діяльності в тій чи іншій галузі. Реальна культура розглядається як комплексна, узагальнююча характеристика управлінської праці, яка віддзеркалює його якісні риси та особливості.

Еталонна культура відображає найбільш високий, який можна досягти на даному етапі розвитку, рівень управління, тобто еталон його досконалості. Тут мається на увазі культура управління, яка ґрунтується на загальноновизнаних у суспільстві вимогах до управлінських кадрів; нормах спілкування людей, у даному випадку управлінських та неуправлінських працівників; нормах права та естетики; на прогресивних науково обґрунтованих вимогах

до організації управлінської праці, порядку здійснення функцій управління.

10.2. Роль культури менеджменту та її основні функції

Культура менеджменту відіграє значну роль. Вона сприяє успішному вирішенню багатьох соціально-економічних завдань, які виникають в управлінні підприємством. Ефективна робота апарату управління в умовах ринкових відносин, його структурних підрозділів та окремих управлінських працівників можлива тільки при високому рівні культури управління.

В сучасних умовах дотримання вимог культури управління дає можливість досягти більш чіткої та злагодженої роботи працівників апарату управління, раціонально використовувати робочий час, фізичні та духовні сили, підвищувати професіональний рівень персоналу підприємств.

Культура менеджменту як спосіб реалізації суттєвих (життєвих) сил людини в управлінській діяльності обумовлює цілеспрямованість персоналу управління, установку на творче застосування, розширення та поглиблення наявних знань, одержання нових знань на підставі узагальнення досвіду та пошуку нових шляхів і методів діяльності. Культура управління стимулює активність, ініціативність та відповідальність управлінських працівників за свої дії та можливі їх наслідки.

Це дає можливість досягти поставленої мети в передбачені або більш коротші строки, з запланованим або кращим економічним результатом.

Низький рівень культури управлінських працівників, їх недостатня компетентність у питаннях, які потребують спеціальних знань, породжує суб'єктивізм в управлінні, призводить до неефективного використання всіх видів ресурсів. Недостатня культура керівних працівників веде до формалізму, надмірної регламентації та шаблону.

Основними чинниками культури менеджменту є висока трудова, виробнича та державна дисципліна, ефективне виконання апаратами (органами) управління, а також усіма посадовими особами своїх функцій, відсутність проявів формалізму, бюрократизму та волокити, здоровий морально-психологічний клімат у трудових колективах.

На даному етапі розвитку ринкових відносин роль культури менеджменту значно зростає. Це обумовлено прискоренням науково-технічного прогресу, процесів роздержавлення та приватизації підприємств торгівлі, демократизації управління, включаючи розширення гласності та зростання духовних запитів працівників сфери торгівлі. Культура менеджменту виконує такі функції: виховну, інформаційну, комунікативну та нормативно-регулюючу.

Виховна функція реалізується з метою формування сучасних, кваліфікованих, духовно багатих управлінських працівників. Це основна функція управління, її здійсненню підпорядковані всі інші функції.

Інформаційна функція служить використанню в управлінській діяльності спадковості поколінь, яка відображається в культурі управління, в їх пам'яті. Ця функція забезпечує передачу накопиченого управлінського досвіду як по вертикалі - від минулих генерацій до сучасних, так і по горизонталі - від одних управлінських працівників до інших в межах одного періоду. Через інформаційну функцію культури управління здійснюється обмін знаннями, навичками та здібностями в сфері управління організаціями (підприємствами). У зв'язку з тим, що інформаційна функція культури проявляється у управлінні в процесі спілкування людей, які беруть у ньому участь, то вона має тісний зв'язок з іншою, комунікативною функцією, яка забезпечує повідомлення під час спілкування.

Нормативно-регулююча функція культури управління реалізується за допомогою різномірних форм, засвоєння і дотримання яких учасниками процесу управління обумовлює їх швидку адаптацію в обставинах, які склалися, та успіх у

діяльності. Нормативний бік культури представляється широким колом вимог, які висуваються до працівників управління, організації праці та трудового процесу. Вимоги, які висуваються до морального аспекту управлінської діяльності, на практиці часто втілюються в розроблені пам'ятки, рекомендації, правила та кодекси ділової поведінки, які доводяться до широкого кола управлінських працівників.

10.3. Складові культури управління

Культура управління складається з чотирьох тісно пов'язаних і взаємозалежних елементів.

Основні елементи культури управління: культура працівників управління, культура процесу управління, культура умов праці, культура документації.

Визначальним серед них є культура управлінського апарату. Маючи високу культуру, кожний працівник якісно виконуватиме свою роботу, тобто підтримуватиме високий рівень культури процесу управління і прагнутиме удосконалювати організацію своєї праці.

Культура працівників управління визначається також глибоким і всебічним знанням науки управління і вміння використовувати ці знання у своїй діяльності (мистецтво управління), та стилем роботи. Виконуючи роботу і спілкуючись в процесі своєї діяльності з іншими членами колективу, вони керуються правилами поведінки, які відображають суть взаємовідносин між людьми в суспільстві. Однак специфічність цієї діяльності визначає і специфічні вимоги до культури працівника.

Культура управління передбачає уважне, зацікавлене ставлення до потреб споживачів. Атмосфера доброзичливості, поваги до людини повинна панувати в кожному апараті управління. Хоча культура працівників може оцінюватися за різними характеристиками, однак найбільш повна і концентрована оцінка може бути здійснена, виходячи зі стилю роботи працівника.

Основними шляхами забезпечення культури працівників апарату управління є глибоке оволодіння наукою

управління, систематичне підвищення кваліфікації та загальної культури, аналіз і практичне узагальнення результатів своєї діяльності, розвиток позитивних якостей. Велике значення має рівень культури організації процесу управління. Дотримання її означає, що в організації використовуються прогресивні методи. Він повинен бути детально проаналізований для правильного поділу процесів збору і опрацювання інформації та процесу прийняття рішень.

Процес збору і опрацювання інформації має відбуватися у відповідності зі спеціально розробленою послідовністю процедур і операцій, причому значна їх частина повинна здійснюватися за допомогою різноманітних технічних засобів управління. Застосування прогресивних інструментів створює такі умови діяльності, за яких кожний працівник апарату управління чітко знає свою мету, зміст, організацію, складові своєї роботи, порядок і методи її виконання.

Культура процесу управління включає також раціональну організацію управлінської праці. Значення її величезне, оскільки працівники апарату управління ефективно працюють там, де створені всі умови для їх розвитку. В цих організаціях і економічні показники роботи значно кращі. Раціональна організація означає раціональний поділ, кооперацію і регламентацію управлінської праці, нормування складу, чисельності працівників, правильну розстановку і використання кадрів, застосування прогресивних методів та засобів праці.

Основним має бути чітке визначення обсягів і складу робіт з управління. У процесі управління використовується різноманітна техніка - найпростіших пристроїв до найскладніших ЕОМ. Організуючи цей процес, перш за все треба мати чітке уявлення про техніку управління, її склад, можливості, сфери і напрями раціонального використання. Наявність цих знань, а також правильне їх застосування відображають рівень культури процесів управління в

організаціях (підприємствах). Одним з елементів, які безпосередньо впливають на управлінський процес, є комплексна його автоматизація і механізація.

Суттєвим елементом культури цього процесу прийому відвідувачів, розмови по телефону, проведення нарад, зборів, засідань і т. ін. На підприємстві бути розроблені й активно застосовуватися певні правила проведення і оформлення масових заходів. Особливістю їх є те, що вони забезпечують найбільш повний і різноманітний обмін інформацією за короткий період часу і з ефективною формою участі працівників управлінського апарату. Залучення значної кількості працівників до проведення таких заходів потребує певної їх організації.

Найбільш ефективною формою цієї організації є довготермінове планування. В організаціях (підприємствах) складається щоквартальний та щомісячний план проведення масових заходів. Велике значення має регламентація проведення і оформлення рішень ділових колективних зустрічей. При встановленні регламенту слід максимально економити робочий час учасників.

Важливим елементом культури є культура умов праці. Від того, наскільки зручне приміщення і робоче місце працівника, чи відповідають вони санітарно-гігієнічним вимогам, значною мірою залежить продуктивність праці працівників апарату управління. У відповідному устаткуванні, оформленні приміщення і робочих місць, забезпеченні найбільш комфортабельних умов праці проявляється культура управління організацією (підприємством).

10.4. Загальні положення та основні поняття корпоративної культури

10.4.1. Поняття корпоративної культури

Організаційна культура - це набір найбільш важливих припущень, які приймаються членами організації і

відображаються в заявлених нею цінностях, які є орієнтирами для працівників у їхній поведінці і діях. Ці цінності передаються індивідом через засоби духовного і матеріального внутрішньо організаційного оточення.

Характеристики для дослідження організаційної культури

■ Комунікаційна система і мова спілкування (використання усної, письмової, невербальної комунікації, "телефонного права" і відкритості).

■ Комунікації відрізняються в кожній групі, організації. Жаргон, аббревіатура, тестикуляція варіюються залежно від галузевої, функціональної і територіальної належності організації).

■ Зовнішній вигляд, одяг і поведінка на роботі (різноманітність уніформ і спецодягу, ділових стилей, охайність, косметика, зачіска тощо підтверджують наявність багатьох процедур).

■ Що і як їдять люди, звички і традиції в цій області (організація харчування працівників, включаючи наявність або відсутність таких місць на підприємстві; люди приносять з собою їжу або відвідують кафетерій, цього підприємства або за його межами; дотація харчування; періодичність і продовження харчування; їдять працівники різних рівнів разом чи окремо тощо).

■ Усвідомлення часу, ставлення до нього і його використання (ступінь точності і відносності часу у працівників; дотримання тимчасового розпорядку; монохронічне чи поліхронічне використання часу).

■ Взаємовідносини між людьми (за віком і статтю, статусом і владою, мудрістю й інтелектом, досвідом і знанням, рангом і протоколом, релігією, національністю й громадянством тощо; ступінь формалізації відносин, шляхи вирішення конфліктів).

■ Цінності (як набір орієнтирів, що таке добре і що таке погано) і норми (як набір передбачень очікувань відносно певного типу поведінки) - що люди цінують у

своєму організаційному житті (своє становище, титули чи саму роботу тощо) і як ці цінності зберігаються.

- Віра в що-небудь і ставлення до будь-чого (віра в керівництво, успіх, власні сили, взаємодопомогу, етичну поведінку, справедливість тощо; ставлення до колег, клієнтів і конкурентів, до зла і насильства, агресії тощо; вплив моралі.

- Процес розвитку працівників і навчання (бездумне чи усвідомлене виконання роботи; покладання на інтелект чи силу; процедури інформування працівників, визначення чи відмова від примата логіки у міркуваннях, ідеях.

- Абстракція й концептуалізація у мисленні; підходи до пояснення причин).

- Трудова етика і мотивація (ставлення до роботи й відповідальність, розподіл і заміщення роботи, чистота робочого місця; оцінка роботи й винагороди; індивідуальна чи групова робота; просування по роботі.

Корпоративна (організаційна) культура - інтегральна, досить регламентована характеристика компанії, що включає такі аспекти:

- о прийняті всіма працівниками норми;
- о принципи, способи розподілу влади;
- о прийнятий у компанії стиль керівництва, згуртованість і взаємопов'язаність працівників;
- о характерні способи організації проходження взаємодії (тобто процесів координації, комунікації, вирішення конфліктів і прийняття рішень, налагодження зовнішніх зв'язків);
- о організація рольового розподілу;
- о система цінностей, зразки поведінки, способи оцінки результатів роботи, стилі управління. В основі корпоративної (організаційної) культури лежать ідеї, погляди, основні цінності, що розділяються всіма співробітниками компанії.

10.4.2. Основні принципи й типи корпоративної культури **До складу організаційної культури входять:**

- о усвідомлення кожним працівником свого місця в компанії, групі, команді;
- о технології спільної діяльності персоналу;
- о цінності і норми поведінки;
- о звичаї та ділова практика діяльності;
- о комунікаційна система і культура спілкування;
- о критерії і правила розподілу повноважень та відповідальності, статусу і влади;
- о правила неформальних стосунків;
- о сформовані в компанії звички і традиції;
- о взаємини між людьми;
- о діловий етикет;
- о правила корпоративної культури;
- о трудова і ділова етика.

Типи корпоративної культури:

1. *"Культура влади"* - у цій культурі особливу роль відіграє лідер, його особисті якості і здібності. Помітне місце займають ресурси, що знаходяться у розпорядженні того або іншого керівника. Компанії з такою культурою, як правило, мають тверду ієрархічну структуру. Набір персоналу і просування по щабелях ієрархічної градації здійснюються досить часто за критеріями особистої відданості. Даний тип культури дозволяє компанії швидко реагувати на зміну ситуації, приймати рішення й організовувати їх виконання.

2. *"Рольова культура"* - характеризується суворим функціональним розподілом ролей і спеціалізацією учасників. Цей тип компаній функціонує на основі системи правил, процедур і стандартів діяльності, дотримання яких має гарантувати її ефективність. Основним джерелом влади є не особисті якості, а становище в ієрархічній структурі. Така компанія здатна успішно працювати у стабільному навколишньому середовищі.

3. *"Культура завдання"* - даний вид культури орієнтований у першу чергу на вирішення завдань, реалізацію проектів. Ефективність діяльності компаній з такою культурою визначається високим професіоналізмом

співробітників і кооперативним груповим ефектом. Великими владними повноваженнями володіють ті, хто в даний момент є експертом у провідній області діяльності і хто має максимальну інформацію.

4. *"Культура особистості"* - компанія з цим типом культури об'єднує людей не для вирішення якихось завдань, а для того, щоб вони могли домагатися власних цілей. Влада ґрунтується на близькості до ресурсів, професіоналізмі і здатності домовлятися. Влада і контроль мають координуючий характер.

В умовах української економіки доцільно застосовувати в компаніях основні положення таких типів організаційної культури, як "культура влади" й "культура завдання".

"Культура влади" як джерело влади передбачає ефективне використання й перерозподіл керівником наявних ресурсів, базується на принципах ієрархічної структури, просування в якій здійснюється за критеріями відданості місії підприємства. Цей тип організаційної культури дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, приймати і реалізовувати рішення.

"Культура завдання" зорієнтована на вирішення поставлених завдань та реалізацію розроблених проектів. Ефективність діяльності компанії з такою культурою визначається професіоналізмом співробітників, корпоративним груповим ефектом і повнотою інформації. Застосування її доцільне у випадках, коли ситуативні вимоги ринку є визначальними в діяльності компанії. На корпоративну культуру значний вплив здійснює філософія компанії, що включає етичні принципи, яка лежить в основі мислення і діяльності її керівництва. Формування ключових принципів діяльності компанії має на меті створити в навколишньому середовищі та у співробітників її образ, або імідж. Ці принципи проголошуються у промовах засновників компанії, інформаційних документах, включаючи рекламні

ролики, вивіски тощо. Ці принципи, об'єднані в систему, визначаються як "кредо" компанії.

10.4.3. Фірмові стандарти як частина корпоративної культури

Фірмові стандарти - правила, які прийнято виконувати. Не завжди вони досконалі й покликані вирішити всі проблеми, але забезпечують вирішення трьох завдань: відтворення технології; фільтрація типових помилок в будь-якій функції; створення корпоративної культури.

При складанні цієї групи стандартів пропонується:

о прорахувати ланцюг дій клієнта. Наприклад: довідався - зателефонував - прийшов - оплатив - одержав товар на видачі або з доставкою додому - прийшов з претензією (з приводу поломки) - порекомендував магазин іншим;

о прорахувати ланцюг дій компанії, спираючись на ланцюг дій клієнта (що повинні зробити співробітники компанії, щоб клієнт на своєму шляху не зустрічав перешкод). *Наприклад:* повідомили - відповіли на дзвінки-запросили - зустріли - показали - переконали - прийняли гроші - видали товар - доставили додому - виправили поломку, повернули гроші або замінили товар - зробили щось, щоб клієнт порекомендував магазин іншим.

10.4.4. Компоненти корпоративної культури

Ділова етика в широкому розумінні - *це сукупність етичних норм і принципів, якими керується компанія (працівники) у сфері управління і підприємництва.*

Діловий етикет - *порядок поведіння в сфері управління і підприємництва, що включає систему детально пророблених і регламентованих правил поведінки в різних ділових ситуаціях, у тому числі при прийомі на роботу, звертанні до керівництва, діловій переписці і діловому спілкуванню.*

Тип спільної діяльності - *це спосіб взаємодії в рамках колективної праці, спосіб організації колективної праці.*

Типи спільної діяльності

1. *Спільновзаємодіючий тип* характеризується обов'язковістю участі кожного у вирішенні загального завдання, тут інтенсивність праці виконавців приблизно однакова, особливості їхньої діяльності визначаються керівником і, як правило, мало змінюються. Ефективність загальної діяльності однаково залежить від праці кожного з учасників.

2. *Спільно-індивідуальний тип* діяльності відрізняється тим, що взаємодія між учасниками роботи мінімізується. Кожний з виконавців виконує свій обсяг роботи, специфіка діяльності задається індивідуальними особливостями і професійною позицією кожного. Кожний з учасників процесу представляє результат праці в обумовленому вигляді й у визначене місце.

3. *Спільно-послідовний тип* відрізняється від спільно-індивідуального тимчасовим розподілом, а також порядком участі кожного в роботі. Послідовність передбачає, що спочатку в роботу включається один учасник, потім - другий, третій тощо.

4. *Спільно-творчий*. Цей тип організації колективної діяльності зародився в сферах науки і мистецтва, де учасники наукового або творчого проекту створювали щось зовсім нове, часто унікальне, що не можна було створити за наявними правилами і технологіями. У цих колективах створюється особливий тип діяльності - співтворчість, коли кожний учасник процесу є рівноправним творцем нового. Цей тип характеризується особливою активністю кожного з учасників процесу взаємодії, а саме: активністю щодо підвищення власної професійної компетентності за рахунок участі в колективній діяльності.

Тип управління - це характеристика того, як приймаються (управлінська форма) і яким способом реалізуються (важіль керування) управлінські рішення.

Типи управління повинні відповідати організаційній культурі компанії і особливостям її персоналу. Одна з

істотних причин неефективності менеджменту - неузгодженість між цими параметрами компанії.

Типи управління

1. **Перший тип** характеризується колективістською управлінською формою, що передбачає одноосібне прийняття рішень лідером колективу. Така управлінська форма відповідає органічній організаційній культурі, при якій співробітники компанії є слухняними виконавцями, включеними в сімейний тип відносин. Головний важіль керування в цьому випадку - авторитет керівника. Авторитетний керівник одержує практично беззаперечне підпорядкування, засноване на прийнятті його думок як найбільш правильних, продуманих і вигідних для співробітників. Якщо він діє відповідно до норм колективу, сформульованих у вигляді традицій, правил поведінки, то сприймається як "правильний", ефективний керівник, що користується довірою підлеглих. Якщо починає порушувати встановлені норми, традиції, то може бути "скинутим". Аванс порушення норм у кожного керівника свій. Якщо він має великий авторитет, то може більш істотно і протягом тривалого періоду порушувати правила, а якщо авторитет менший - терпіння співробітників швидко закінчиться, і він буде усунений з посади.

2. **Другий тип** характеризується ринковою управлінською формою. При її використанні рішення приймаються відповідно до законів ринку, і ринок є основною мірою їхньої ефективності. Головним важелем впливу на персонал служать гроші, що цілком відповідає тому, що персонал розглядається як суб'єкт ринку праці. Керівник буде здаватися сильним, ефективним, якщо зможе забезпечити своїм співробітникам винагороду, що відповідає витраченим зусиллям, або більш вигідні фінансові умови. Така управлінська форма відповідає підприємницькій організаційній культурі, в якій існують, як правило, активні співробітники, орієнтовані на таке підвищення в посаді, яке буде поєднуватися зі збільшенням відповідальності та

обсягом виконуваної роботи та відповідним зростанням рівня винагороди.

3. Третій тип управління пов'язаний з бюрократичною управлінською формою. У цьому випадку рішення приймаються, як правило, вищестоящим керівником. Головним важелем впливу на підлеглих є силовий вплив, часто заснований на використанні методів прямого впливу (наказів, покарань). Головним виміром ефективності й успішності керівника є ступінь його впливу на підлеглих. Сильним керівником у такому типі керування буде той, чий накази не обговорюються, а відразу ж виконуються. Така управлінська форма характерна для бюрократичної організаційної культури, що характеризується наявністю технологічно дисциплінованих співробітників, які суворо виконують свої функції і накази начальства.

4. Четвертий тип. Відносно новий тип управління характеризується демократичною управлінською формою. Він пов'язаний із застосуванням закону як головного важеля. Для подібної організаційної культури характерна присутність професіоналів, з одного боку, орієнтованих на досягнення результату (отримання нового знання), з іншого - таких, що прагнуть до власного професійного розвитку. Досягнення таких цілей у групі, що включають по-різному орієнтованих, активних особистостей, неможливе, якщо не будуть встановлені певні правила поведінки - закони. Але ці закони мають бути демократичними і забезпечувати як досягнення інтересів законослухняної більшості, так і дотримання законних прав меншості.

5. П'ятий тип. Останнім часом дослідники згадали ще один тип управління, що характеризується діалоговою управлінською формою, для якого характерна розподіленість управлінських функцій, що можуть бути ефективно реалізовані тільки за умови активної, рівноправної участі всіх суб'єктів системи управління. Основна його особливість - використання знання як головного важеля керування. Ефективна управлінська діяльність не може бути здійснена

без використання знань багатьох професіоналів, які мають власні специфічні уявлення і факти, що описують керовану реальність. У такому підході цілісне уявлення про керований об'єкт, його стан, шляхи, зміни та етапи досягнення мети не буде повним при втраті хоча б одного бачення. Прикладом такого управління є робота управлінської команди на рівні держави, в якій мають бути задіяні професіонали, здатні бачити найбільшу кількість аспектів прийнятих рішень, їхні наслідки і мінімізувати можливий збиток.

10.4.5. Стадії розвитку корпоративної культури

Стадія зародження. У світовій художній культурі ця стадія визначена як "девіантний рівень". Сама назва (*девіантний* - той, що відхиляється) говорить за себе.

Паростки нової культури кидають виклик суспільним підвалинам і заважають стабільно налаштованим громадянам. Носієм нової культури є незначна частина суспільства, а елементи цієї культури сприймаються як артефакт громадського життя. Більшість реагує або негативно, або поблажливо. В окремих випадках можливий навіть загальний осуд і застосування санкцій. При цьому саме культура є основою формування базових передумов подальшого розвитку суспільства.

Стадія стабілізації - це "загальнокультурний рівень". Носієм культури є переважна більшість культур, які проходять своєрідний тест на живучість. Практично вона стає середовищем або частиною середовища існування і розвитку суспільства. Її вплив поширюється як на атрибути життя (архітектурний стиль, одяг, особливості дозвілля, музику), так і на її духовну складову (світогляд, цінності, переваги, мотиви). Саме на цій стадії культура виборює право існувати не в аналах історії і не в якості її епізоду, а як фундаментальна основа.

Стадія історизації, або рівень класики. Якщо культура "потрапила" на цей рівень, вона стає базисом подальшого розвитку суспільства і культури в широкому розумінні. Основні риси культури узагальнюються, стираються,

міфологізуються, доповнюють архетип. Культура починає впливати на подальший розвиток не безпосередньо, а опосередковано - через легенди, міфи, перекази, атавістичні форми життєдіяльності.

10.5. Управлінська етика та її складові

Управлінська етика - це система етичних знань і практичних рекомендацій, які орієнтовані на управлінську діяльність. Основними принципами сучасної управлінської етики є колективізм, соціальна справедливість, єдність слова і справи.

Ділова етика в широкому розумінні - це сукупність етичних принципів і норм, якими має керуватися діяльність організацій та їхніх членів у сфері менеджменту і підприємництва.

Ділова етика як вид професійної етики

Основою професійної етики є розуміння праці як моральної цінності на противагу давньому уявленню про працю як покарання. *Цінності* - це уявлення про належне, "концепція бажаного" (за Парсонсом). Саме ця область свідомості людини найменше піддається зовнішній регламентації і залежить від особистих переваг індивіда. Людина змушена працювати незалежно від того, чи вважає вона працю цінністю.

Слово "*професія*" означає, що для кожної людини праця є обмеженою сферою діяльності, що потребує певної підготовки. З факторів, що визначають вибір професії - наявність здібностей та індивідуальна схильність до конкретного виду діяльності, висока оплата, престиж професії, сімейні традиції, соціальне середовище, - кожен може стати вирішальним, а поняття "покликання" є синтетичною характеристикою, що відображає ступінь задоволеності своєю справою.

Моральний клімат в організації

Моральний клімат в організації визначається її організаційною культурою. Формальні, юридично зафіксовані аспекти організації у вигляді статутних цілей, місії, цінностей

можуть відрізнятись від реальних цілей й змісту діяльності та характеру взаємин між людьми тому можна говорити про формальну, легітимну та тіньову або реальну організаційну культуру, яка реалізується в цій організації.

10.6. Імідж підприємства, імідж менеджера

10.6.1. Стереотипи сприйняття дійсності

Поняття *соціального стереотипу* вперше було введене в науковий обіг американським дослідником засобів масової інформації У. Ліппманом для позначення *поширених у суспільстві думці упереджених уявлень щодо членів різних національно-етнічних, соціально-політичних і професійних груп*. Стереотипізовані форми думок і суджень з приводу соціально-політичних питань трактувалися ним як своєрідні "вичавки" загальноприйнятих морально-етичних правил, які домінують в соціальних уявленнях, і потоку в більшості випадків тенденційної, суто політичної пропаганди й агітації.

Під *установкою*, що складає психологічний ґрунт стереотипу, мається на увазі *готовність сприймати явище або предмет у певному сенсі, виходячи з попереднього досвіду сприйняття*.

10.6.2. Природа іміджу

Імідж (від англ. *image*) - образ, змістовний бік характеру конкретної особи.

По-перше, імідж, що міститься в текстовій інформації, завжди фрагментарний, стиснутий. У декількох реченнях треба сказати про корпорації якщо не все, то якомога більше, натякнути на те, що залишилося "за кадром", а це завжди потребує високої майстерності.

По-друге, проблема виникає у зв'язку з тим, що читач постійно прагне до висновків і таке прагнення треба спрямовувати в бажаному напрямку. Але оскільки імідж - це лише фрагмент, то не кожен здатний з обмеженого обсягу інформації зробити потрібний висновок.

По-третє, кожне нове фрагментарне повідомлення віддалене від попередніх і наступних у часі. Люди в різний час і з різних джерел можуть черпати неоднакові відомості про дану корпорацію. Отже, це може розхитати уявлення читачів або взагалі зашкодити адекватності створюваного зусиллями PR-мена іміджу і фактичному враженню, яке складається у людей.

Під **іміджем організації**, як правило, мається на увазі її *узагальнений портрет, що створюється в уяві різних груп людей на підставі того, що вона заявляє і особливо що робить. Тобто маються на увазі його окремі складові, співвідношення й узгодження між ними.*

На думку одного з фахівців з паблік рілейшнз К. Шенфельда, імідж корпорації повинен містити **чотири компоненти**: імідж товару (наскільки якісні і необхідні товари вона робить); імідж управлінський і фінансовий (чи ефективно вона керує, чи варто бути її акціонером); імідж суспільний (чи активна корпорація як член суспільства); імідж корпорації як роботодавця (чи добре вона платить, як ставиться до працівників тощо).

Імідж - це *враження, створене людиною, компанією або інститутом на одну або кілька груп людей.* Він не малюнок, не калька, не розроблене в дрібних деталях, точне зображення, а скоріше кілька деталей, що чинять емоційний вплив.

10.6.3. Корпоративний імідж

Корпоративний, або організаційний імідж - це *образ організації, сформований у суспільній свідомості, цілісне сприйняття організації різними групами людей.*

Структура іміджу організації включає вісім складових:

1. **Імідж товару** (послуги) - уявлення людей про унікальні характеристики, якими, на їхню думку, володіє товар:

о функціональна цінність товару - це основна вигода або послуга, що забезпечує товар;

о додаткові послуги (атрибути) - те, що забезпечує товару відмітні властивості (назва, дизайн, упакування, якість тощо).

2. **Імідж споживачів** товару включає уявлення про стиль життя, суспільний статус і деякі особистісні (психологічні) характеристики споживачів.

3. **Внутрішній імідж організації** - це уявлення співробітників про свою організацію. Основними детермінантами його є культура і соціально психологічний клімат.

4. **Імідж керівника** або основних керівників організації включає уявлення про здібності, установки, ціннісні орієнтації, психологічні характеристики й зовнішність керівника.

5. **Імідж персоналу** - це збірний, узагальнений образ персоналу, що розкриває найбільш характерні для нього риси.

А. Професійна компетентність:

- мобільність (швидкість і якість обслуговування);
- акуратність у виконанні посадових обов'язків;
- точність виконання роботи;
- поінформованість (готовність надати клієнту довідку з питання, яке його цікавить).

■ висококваліфікована професійна підготовка. Б.

Культура:

- комунікабельність (привітність у спілкуванні, усміхненість);
- правильність мови;
- соціально-психологічні характеристики співробітників.

В. Соціально-демографічні і фізичні дані:

- вік;
- стать;
- рівень освіти;
- наявність/відсутність фізичних дефектів Г.

Візуальний імідж:

- діловий стиль в одязі;

- акуратна зачіска;
- обмеження у використанні прикрас і косметики (для жінок).

Імідж персоналу формується на основі прямого контакту зі співробітниками організації. При цьому кожен з них розглядається як "особа", по якій судять про персонал фірми в цілому. Таким чином, важко переоцінити роль співробітників, які працюють безпосередньо з клієнтами, у створення цілісного позитивного іміджу організації.

6. Візуальний імідж організації - уявлення про організацію, субстратом яких є зорові відчуття, що фіксують інформацію про інтер'єр офісу, торговельних і демонстраційних залів, фірмову символіку організації тощо.

7. Соціальний імідж організації - уявлення широкого загалу про соціальні цілі й роль організації в економічному, соціальному й культурному житті суспільства.

8. Бізнес-імідж організації - уявлення про організацію як суб'єкта ділової активності. Його складовою є ділова репутація, обсяг продажів, відносна частка ринку, інноваційність технології, широта асортименту товарів, гнучкість цінової політики тощо. Імідж організації має відносну стабільність.

Основні напрями досліджень іміджу організації:

1. Сформованість іміджу організації.
2. Оцінка окремих компонентів або складових корпоративного іміджу, тобто дослідження:
 - о іміджу споживача (клієнта);
 - о внутрішнього іміджу;
 - о соціального іміджу;
 - о бізнес-іміджу;
 - о іміджу керівника;
 - о іміджу персоналу тощо.

10.6.4. Імідж менеджера

Під **особистим іміджем** розуміють образ людини, як правило, авторитетний, соціальний статус, що має високу

(позитивну) оцінку оточуючих. Так, якщо менеджер сприймається людьми як респектабельна людина, то про нього говорять, що у нього "є імідж".

Сугестія - це властивість й уміння людини впливати на інших людей, яка проявляється як не усвідомлено, так і за допомогою спеціальних прийомів. З точки зору діяльнісного підходу до аналізу феномена сугестії в ньому переплітаються два елементи - *упевненість і позитивна енергетика*.

10.7. Основні поняття про етикет у роботі менеджера

Етикет - це мистецтво позіхати не відкриваючи рота
(жарт кадрового дипломата)

10.7.1. Поняття про етикет

Етикет - слово французького походження, що означає *зразки поведінки; до нього відносяться правила чемності й ввічливості, прийняті в суспільстві*. Слово "етикет" означає встановлений порядок поведіння у певній соціальній сфері: придворний, дипломатичний, військовий, етикет вищого суспільства, церковний, спортивний, наукових співтовариств; у сфері підприємництва й управління - діловий етикет.

Діловий етикет - це той розділ корпоративного етичного кодексу, який легше піддається контролю й регламентації. Іноді від всієї адміністративної ділової етики залишається тільки етикет.

Розрізняють кілька видів етикету, основними з яких є:

о придворний етикет - суворий порядок, що регламентує форми поведінки, встановлені при монарших дворах;

о дипломатичний етикет - правила поведінки дипломатів та інших офіційних осіб на різних дипломатичних прийомах, візитах, переговорах;

о військовий етикет - звід загальноприйнятих в армії правил, норм поведінки військовослужбовців у всіх сферах їх діяльності;

о загальносуспільний етикет - сукупність правил, традицій та умовностей, які дотримуються громадянами при спілкуванні один з одним.

10.7.2. Правила розмови

Уміння спілкуватися - це друга за значущістю річ після вміння одягатися, на яку люди звертають увагу і за якою складається перше враження про співрозмовника.

Розмова має бути плавною і природною, проте аж ніяк не педантичною чи грайливою, тобто можна бути вченим, але не педантом, веселим, але не здіймати галасу, ввічливим, але не утрирувати ввічливість. У розмові слід уникати будь-якої серйозної полеміки, особливо в розмовах про політику та релігію.

Уміння слухати є такою ж необхідною умовою для ввічливої й вихованої людини, як уміння говорити, і якщо Ви хочете щоб Вас слухали, треба самому уважно слухати інших або принаймні вдавати, що Ви слухаєте.

У компанії не слід говорити про себе, доки не попросять, оскільки тільки дуже близькі друзі (та й то навряд чи) можуть цікавитися особистими справами кого б то не було.

10.7.3. Як поводитися за столом

Ми забули те, що споконвіку називалося світськими манерами. Нагадаємо деякі правила поведінки за столом. Перша порада - чоловікам: Ви повинні бути завжди уважні до дам, стежити, щоб їхні тарілки не були порожніми. Проте що стосується вина, то не слід наполягати на тому щоб воно було випите до дна, адже кожна жінка знає свою норму. Не варто також наполягати на своєму виборі напою для дами - дайте їй право самій вирішувати, що саме й скільки вона хоче випити.

Пропонуючи дамі страви, не тягніться через стіл - попросайте кого-небудь передати його Вам. Не кладіть сусідці страви поки не довідаєтеся, чи можна запропонувати їй цю страву. Якщо Вас попросили передати ніж, виделку або

ложку, треба тримати їх у місці з'єднання з рукояткою й поверненими рукояткою у бік того, кому передаєте.

Хліб не слід подавати окремими шматочками або виделкою - передайте всю хлібницю. Господині застілля варто пам'ятати, що спочатку страви пропонують жінкам. Якщо страва порціонна, тарілку підносять ззаду й праворуч від сидячого, а якщо на блюді - то зліва.

Якщо Вам захотілося випити чаю, чашку треба передати господарці разом з блюдцем: так зручніше повернути її Вам назад. Тепер про те, як їдять деякі страви.

Печеня із птиці, так само як і м'ясо, їдять за допомогою ножа й виделки, обрізану кістку відсувають на край тарілки (тільки кістки дрібні птиці, наприклад курчати, можна тримати в руці, попередньо зрізавши м'ясо, наскільки це можливо).

Рибу звичайно не їдять ножем (якщо цей ніж не спеціальний - рибний). У таких випадках користуються двома виделками: вилкою в лівій руці їдять, вилкою в правій - допомагають розчленувати рибу.

Картоплю й овочі, як й іншу м'яку їжу, не ріжуть ножем: відокремлюють шматочки виделкою, яку тримають у правій руці, і допомагають ножем, тримаючи його в лівій. Хліб кладуть на тарілку і їдять не від цілої скибочки, а відламуючи від неї шматочки. Шматочки ковбаси тощо кладуть на хліб виделкою.

Шматки пирога їдять за допомогою ножа й виделки.

Фрукти, запропоновані у вазі, вибрати не дозволяється. Звичайно беруть те, що лежить ближче до Вас.

Закінчивши їсти, ніж і виделку кладуть поруч (не хрест-навхрест) на тарілку, серветку залишають розгорнутою також біля тарілки.

Не треба поспішати розкладати свою серветку, краще зачекати, поки це зроблять інші. Непристойно витирати свої прибори, оскільки цим Ви виказуєте недовіру до господарів, проте це дозволено в ресторанах.

Хліб треба завжди ламати шматочками над своєю тарілкою, щоб не кришити на скатертину, не можна різати його ножем або відкушувати від цілої скибки.

Суп слід вживати не з кінця ложки, а з бічного краю.

Для устриць, омарів та й взагалі для всіх м'яких страв (таких як м'ясо, риба тощо) використовують тільки ножі.

Вважається непристойним їсти фрукти, відкушуючи прямо від них. Потрібно очистити їх ножем від шкірки, розрізати на частини, вирізати серцевину із зернами й лише після цього їсти.

Ніхто не повинен просити, щоб йому першому піднесли блюдо, виявляючи своє нетерпіння. Якщо Вам захотілося пити, то треба простягнути свою чарку до того, хто наливає, тримаючи її між великим вказівним і середнім пальцями правої руки. Не слід залишати в своєму бокалі вино або воду, які можуть при цьому пролитися.

Встаючи з-за столу не слід складати свою серветку. Вважається непристойним від'їжджати негайно після обіду, завжди треба зачекати, принаймні півгодини.

Буфет

Посуд. Столовий посуд поділяється на три частини: столовий, чайний і десертний. Крім того, він розрізняється за видами матеріалів, з яких виготовлений.

Срібло. Як правило посуд зі срібла - це блюда для тістечок, ложки, виделки, ножі, солонки.

Мельхіор (нейзільбер - сплав міді, нікелю, цинку, який нагадує срібло) вживається для виготовлення тих самих видів посуду, що й срібло, але є набагато дешевшим.

Кришталь. З нього зазвичай виробляються графіни, салатниці, рюмки, солонки, склянки, блюдечка, цукорниці, вазочки для фруктів та розетки для варення.

Фарфор, фаянс. Основна маса посуду складається саме з фарфорового або фаянсового посуду. Сюди належать тарілки, чашки, графіни, соусники, блюда, салатниці. Фаянс в основному використовується для грубіших видів посуду (графіни, великі блюда).

Порядок подачі вин

Тут наведені уривки з куховарської книги 1912 року видання. Вражає кількість різноманітних комбінацій подачі одних лише вин. З цього можна зробити висновок, збіднів сам раціон, а також і самі правила етикету сервіровки столу.

Вина до столу подаються або охолодженими, або підігрітими чи просто холодними. Охолодженими подають шампанське, підігрітими - бургонське або лафіти. Решта вин подаються просто холодними.

Подаються вина в такому порядку:

Після бульйону або суну подають мадеру, херес або портвейн.

Після яловичини - пунш, портер, шато-лафіт, сент-естеф медок, марго, сен-жульєн.

Після холодних блюд - марсала, ермітаж, шаблі, го-барсак вейндеграф.

Після рибних блюд - бургонське, макон, нюї, помор, петі-віолет.

За соусами - рейнвейн, сотерн, го-сотерн, мозельвейн ізенгеймер, гохмейер, шато дікем.

Після паітетів - пунш у склянках або шампанське.

Після печені - малага, мускат-люнель, мускат-фронтень, мускат-бутьє.

Бургонське злегка підігрівають в гарячому піску, і взагалі всі червоні вина подаються не дуже холодними. Шампанське ж подається тільки в металевих вазах, наповнених льодом і виймаються пляшки тільки в ту хвилину, коли воно має бути розлите й подане гостям.

Сервіровка столу

Щодо сервіровки столу слід мати на увазі, що не прийнято класти більше трьох виделок або трьох ножів (кожному виду страв має відповідати свій прибор) оскільки всі прибори не використовуватимуться одночасно. Решта ножів, виделок та інших додаткових предметів сервіровки подається у разі потреби, до відповідних блюд. Виделки повинні лежати зліва від тарілки в порядку послідовності

подачі страв. Праворуч від тарілки: ніж для закуски, столова ложка, ніж для риби та великий обідній ніж.

Келихи ставляться в такій послідовності справа наліво: келих (стакан) для води, келих для шампанського, келих для білого вина, дещо менший келих для червоного вина й ще менший - для десертного. На найвищій фужер зазвичай кладуть картку з ім'ям і прізвищем гостя, для якого призначене місце.

10.7.4. Візитні картки

Візитна картка у багатьох випадках замінює "посвідчення особи". Зазвичай вона друкується на мові країни, в якій живе власник картки, англійською або мовою країни перебування.

На візитній картці друкується ім'я й прізвище, посада й адреса фірми, в якій людина працює, а також номер телефону (факсу, телексу, адреса електронної пошти, веб-сайту).

Візитні картки вручаються так, щоб людина могла відразу прочитати її, а той, хто подає, повинен тим часом вслух вимовити своє ім'я й прізвище.

На візитних картках дружин проставляється лише ім'я й прізвище.

На візитних картках, надрукованих не українською мовою, по батькові не вказується, оскільки в більшості країн не існує навіть такого поняття.

Написи олівцем в лівому нижньому куті, візитної картки можуть означати:

r.f. - поздоровлення

r.g. - подяка

r.c. - співчуття

r.p. - заочне представлення

r.f.c. - задоволення знайомством

r.p.c. - замість особистого візиту у разі від'їзду

r.f.N.a. - поздоровлення з Новим роком

Візитні картки, які завозяться безпосередньо її власником, загинаються з правого боку (заломлений кут означає особисті відвідини), відіслані візитні картки не загинаються.

На отримані або завезені візитні картки належить відповіді протягом 24 годин.

10.7.5. Етикет, якого дотримуються в листах

Етикет в листах, по суті, це ті ж формальності, що перетворилися на звичаї. Листи-поздоровлення з Новим роком посилаються наперед, щоб вони були отримані напередодні або в день свята. Цей термін має витримуватися відносно родичів, щодо друзів або близьких знайомих термін поздоровлень може бути розтягнутий і на перший тиждень після нового року, всіх інших можна поздоровляти впродовж усього місяця нового року.

Листи пишуться тільки з одного боку аркуша, зворотний має завжди залишатися чистим.

Етикет не вимагає гарного почерку, але писати нерозбірливо також небажано, як і бурмотіти собі під ніс, розмовляючи з іншими.

Дуже нечемним вважається ставити одну букву з крапкою замість підпису. Яким би не був лист за змістом - діловий або дружній (приватний) - ніколи не слід забувати вказувати адресу й число.

Ніколи не слід писати багатослівно до осіб, що стоять вище або нижче Вас за статусом. У першому випадку своєю багатослівністю можна показати неповагу, та й імовірно довгий лист просто не читатимуть, а в другому випадку довгий лист можуть сприйняти як фамільярність.

У мистецтві складати листи дуже важливу роль відіграє уміння відрізнити того, до кого ми пишемо, і вибрати правильний тон листа.

При листуванні слід бути витонченотеплим, пам'ятаючи про те, що за листом люди складають враження про ваші достоїнства й недоліки. Найменша нетактовність у