

МІНІСТЕРСТВО КУЛЬТУРИ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ КУЛЬТУРИ

ФАКУЛЬТЕТ КУЛЬТУРОЛОГІЇ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ КУЛЬТУРИ ТА СОЦІАЛЬНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ

**«КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА
ТА ЕТИКА ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

Галузь знань	02 Культура і мистецтво
Спеціальність	028 Менеджмент СКД
Освітня програма	Менеджмент соціокультурних проєктів
Освітній рівень	другий (магістерський)

Харків, ХДАК, 2023

УДК 658:316.723](042.4)

К 68

К 68 Корпоративна культура та етика професійної діяльності : конспект лекцій з дисципліни для студентів галузі знань 02 «Культура і мистецтво», спец. 028 «Менеджмент соціокультурної діяльності», освітньої прогр. «Менеджмент соціокультурних проєктів», другого (магістер.) рівня / М-во культури та інформ. політики України, Харків. держ. акад. культури, Ф-т культурології, Каф. менеджменту та соц. технологій ; [розроб. Л. І. Колесник]. Харків : ХДАК, 2023. 50 с.

Рекомендовано до видання
науково-методичною радою ХДАК,
протокол № 14 від 26 червня 2023 р.

Навчальне видання

Конспект лекцій з дисципліни «Корпоративна культура та етика професійної діяльності» для студентів галузі знань 02 «Культура і мистецтво», спеціальності 028 «Менеджмент СКД», освітньої програми «Менеджмент соціокультурних проєктів»

Укладач: *Колесник Л. І.*, ст. викладач кафедри менеджменту культури та соціальних технологій.

Рецензент:

Наталія Максимовська, доктор педагогічних наук, професор кафедри менеджменту культури та соціальних технологій Харківської державної академії культури;

Зоя Остропольська, кандидат філософських наук, доцент кафедри менеджменту культури та соціальних технологій Харківської державної академії культури;

УДК 658:316.723](042.4)

© Харківська державна академія культури, 2023 рік

© Л. Колесник, 2023 рік

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ТА ЕТИКА ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Розділ 1. Основні поняття корпоративної культури.

Лекція 1. Предмет корпоративної культури. 4

Лекція 2. Формування корпоративної культури. 5

Лекція 3. Атрибути та стандарти корпоративної культури. 6

Розділ 2. Групи та їх динаміка в корпоративній культурі.

Лекція 4. Групи та їх динаміка в корпоративній культурі.

Формальні і неформальні групи. 12

Лекція 5. Тимбілдинг та командна робота. 18

Лекція 6. Корпоративна культура і мотивація працівників. 20

Розділ 3. Етика професійної діяльності.

Лекція 7. Діловий етикет. 27

Лекція 8. Безпека життєдіяльності та організація охорони

праці в виробничому колективі. 34

Список рекомендованої літератури..... 47

Глосарій 48

Розділ 1. Основні поняття корпоративної культури

Лекція 1. Предмет корпоративної культури

Найвища суспільна й особистісна цінність моралі полягає в її загальнолюдяності.

Моральний рівень людини не може визначатися її професією, так само як національним походженням чи іншими факторами. Мораль є суттєвим чинником життєдіяльності суспільства, але навіть апелюючи до цих людських якостей вона звертається передусім до кожної окремої особистості.

Існують окремі види людської діяльності, які ставлять особливо високі та надвисокі моральні вимоги до осіб, котрі професійно цією діяльністю займаються.

У цих професіях на основі загальних принципів моралі виробляються своєрідні кодекси честі, професійної поведінки, котрі поряд із загально моральними правилами вбирають і весь, іноді драматичний, досвід даного виду людської діяльності.

У професійній етиці формується система конкретних моральних норм із супутніми їм практичними правилами, які «обслуговують» ту чи іншу галузь людської діяльності.

Адже від культури мовлення, слухання, від культури поведінки, залежать результати професійної діяльності. Широко вживаним є сьогодні термін корпоративна професійна культура (культура певної професії). Фахівець має не лише виявляти свої моральні якості, а й впливати через них на інших. Особливо це стосується професій суддів, учителів, лікарів, працівників соціально-культурної сфери тощо.

Норми, принципи, поняття — загальнолюдські моральні цінності, конкретизує у певних професіях професійна мораль. А її особливості вивчає професійна етика.

Отже, корпоративна професійна етика — це такі моральні обов'язки, в яких відбивається ставлення представника певної професії до об'єкта праці, до колег, до партнерів, до членів суспільства. Це усвідомлення своєї моральної відповідальності і готовності виконувати свій професійний обов'язок.

Професійна та корпоративна етика включає і поняття професійного обов'язку, професійної відповідальності, професійної совісті. А ці поняття перетинаються з іншими (близькими): корпоративна честь, професійна гідність, професійна справедливість, професійний такт.

Учені підкреслюють, що корпоративна професійна етика регулює відносини керівника і підлеглого, фахівця і клієнта, бізнесменів з іноземцями тощо.

У кожній із цих галузей головним об'єктом діяльності є людина, котра вправі сподіватися і сподівається на ставлення до себе не як до об'єкта зовнішнього впливу, а саме як до людини, тобто розраховує на повагу, співчуття, розуміння. Вже давно сформовано кодекс честі лікаря, юриста, педагога, який регулює їх професійну поведінку.

У наш час соціальні структурні зміни зумовили виникнення нового прошарку — підприємців малого бізнесу, а також формування нового типу управлінця-менеджера.

Лекція 2. Формування корпоративної культури

Розвиток науково-технічного прогресу, зокрема його інформаційна хвиля, вимагає іншого типу управління і ставить надвисокі вимоги до керівника. Сучасний тип управлінця — менеджер-організатор. Він може зробити кваліфікований висновок лише на підставі колегіального, всебічного обговорення та вивчення певної ситуації, виваженості оцінок, аналізу суті справи. Більше того, він може моделювати складну ситуацію і за допомогою комп'ютера своєрідно її "програвати", досягаючи оптимального вирішення того чи іншого завдання.

Керівник повинен володіти даром передбачення, високими організаторськими здібностями, бути компетентним, мати міцне здоров'я, високорозвинутий інтелект та рівень культури.

Менеджер повинен уміти встановлювати контакт з іншими на основі поваги, взаєморозуміння, ввічливості, тактовності; дотримуватись свого слова, бути пунктуальним, коректним і відповідальним за свої рішення та вчинки, які мають бути адекватними ситуації.

Сенсом життя людини, його центром можуть бути:

Робота. Не тільки основний, а й додатковий час витрачається на роботу.

Друзі. Вони з'являються на основі співробітництва. Тільки на роботі можна себе реалізувати повністю. Ідеї та принципи, які сповідує людина, є умовою більш ефективної роботи та пристосовуються до її умов.

Гроші. Задоволення поглинають фінанси. Друг чи друзі вибираються залежно від їх економічного стану. Вороги — це економічні конкуренти. Самооцінка залежить від розміру капіталу. Хорошими принципами будуть ті, що дозволяють робити гроші та управляти ними.

Сім'я. Найвищим задоволенням є спільна діяльність, пов'язана з сім'єю. Друзі — це друзі сім'ї. Реалізація власного "я" найбільш розкривається в сім'ї, у родинних стосунках. Сповідуються правила та принципи, які підтримують силу і єдність сім'ї.

Такими центрами людського життя можуть бути дружина чи чоловік, задоволення, реалізація свого "я", друг чи друзі, ворог чи вороги, володіння власністю.

При цьому внутрішня безпека залежить від того, як ставиться до людини чоловік чи дружина, як його сім'я сприймається іншими. Вона визначається рівнем доходів або базується на репутації (залежно від того, що є центром життя). Але ніхто не застрахований від того, що з певних причин сім'я може не скластися, робота може бути втрачена чи настане фінансове фіаско. Результат — сильна життєва криза, з якої

далеко не кожному вдається вийти гідно.

І лише тоді, коли центром життя людини є правильні принципи, які базуються на основі християнської етики, усі життєві радості, задоволення і негаразди вона сприймає по-іншому, мудро.

Задоволення отримує від практично будь-якої усвідомленої діяльності. Відпочинок важлива частина збалансованого життя. Друзі — це партнери у взаємозалежному житті, з якими діляться, кого підтримують і на кого спираються. «Ворогів» немає, а є люди з іншими позиціями, яких необхідно зрозуміти. **Самореалізація** — це оцінка себе і інших людей як унікальних, талановитих, творчих, які можуть багато досягти, працюючи разом чи незалежно. Принципи — це природні закони, які не можна порушити безкарно. Їх дотримання зберігає цілісність особистості та приводить до істинного розвитку і щастя.

Правильні принципи — це точний, надійний і сильний вимірювач для самовдосконалення. Це ядро внутрішньої безпеки. Це компас, який направляє, куди йти, і показує, як туди дістатися. Це дає можливість піднятися над ситуаціями, емоціями, обставинами і бачити картину в цілому. Ви стаєте впевненою в собі, знаючою, активною людиною, незалежно від ставлення, поведінки та дій інших людей. Ваш поточний фінансовий стан та інші сучасні обставини не є визначальними для ваших рішень і дій.

Дотримання чи недотримання моральних норм і принципів формують відповідний авторитет керівника, менеджера. Лише на основі моральних засад авторитет особистості керівника буде міцним і довготривалим, або навпаки — неміцним і змінним.

Лекція 3. Атрибути та стандарти корпоративної культури

Особливість роботи керівника полягає в тому, що йому необхідно постійно спілкуватися з людьми і працювати з інформацією. Таке інформаційне навантаження може призвести до цейтноту, нервувань, тобто стресів.

В екстремальних умовах людина може виявити максимум хоробрості та кмітливості. Але якщо такі умови супроводжують її кожного дня, то працездатність різко знижується, швидко виникає втома.

Частий стрес призводить до того, що в організмі страждає найслабша ланка: підвищений артеріальний тиск перетворюється на гіпертонію, порушення в роботі серцевого м'яза викликають інфаркт.

Охорона праці пов'язана не тільки з професійними умовами (шкідливі речовини, висота, вібрація тощо). Охорони потребує і розумова, в тому числі й управлінська праця.

Організм — це дуже тонкий механізм, який потребує культури відносин,

професіоналізму. Про неприйнятні умови, перш за все, він повідомляє головним болям, відсутністю апетиту, безсонням та іншими ознаками.

Талант керівника ніколи не розповсюджується на всі щаблі управлінської культури. Не поспішайте на вищу посаду, можливо, то буде недосяжний рівень вашої компетентності.

Одна із актуальних проблем сьогодні — оцінка режиму управлінської (розумової) праці з інформаційних позицій.

У голові людини міститься 15 мільярдів нервових клітин-нейронів. Їх робота організована так, що одні клітини працюють, інші — відпочивають. Наприклад, перед вами стоїть актуальна професійна проблема. Частина нервових клітин мобілізується, будується локальна ієрархічна структура — цільовий ансамбль, розподіляються функції, підключається енергія. Через деякий час налагоджується нормальна робота. Клітини мозку працюють. Ви приходите додому і налаштовуєтесь на іншу проблему. Попередня ніби забувається, йде мобілізація інших нервових клітин, збирається повний ансамбль, який отримує основну енергетичну підтримку. Наступного дня, прийшовши на роботу, ви знаходите «професійний» ансамбль цілим і збереженим, клітини відпочили і після деякого налаштування починають працювати. Якщо ж до справи не повертатися кілька днів, то необхідно більше часу на підготовку, аж до повної мобілізації. Суть приказки «понеділок — важкий день» полягає в тому, що чим довша перерва, тим більше часу необхідно для налаштування на діяльність.

Інша приказка каже: «Відпочинок — це зміна діяльності». Коли підключено кілька ансамблів нервових клітин, необхідно вміти вчасно переключатися.

Якщо побудовано багато ансамблів і переключення є частими та раптовими, з дефіцитом часу на настройку, то виникає невроз.

Все, що людина бачить, вона поєднує з тим, що чує і про що думає — так здійснюється інформаційний синтез. Якщо ж інформація надходить несвоєчасно, дуже швидко чи у великому обсязі синтез не виникає, а створюється інформаційний шум, який призводить до втрати попередньої інформації, ускладнює прийом і опрацювання нової.

До нервового напруження, а при частому повторенні — до неврозів призводить також інформаційна диверсія (високий рівень шуму, що заважає зосередитись; нав'язування інформації, яка вас не цікавить; музика чи шум під час відпочинку).

Об'єм інформації і коло людей, з якими керівник повинен мати справу, збільшуються в міру того, як він піднімається по сходах посадової драбини.

Як стверджують гігієністи, без втрат для свого здоров'я одна людина в змозі регулювати зв'язки не більше, ніж на трьох — чотирьох ступенях адміністративної системи (на кожній з яких по п'ять-сім безпосередніх підлеглих).

Мозок працює не менше ніж 16 год. на добу. Тільки під час сну, коли один ансамбль нервових клітин переключається на інший, центральна нервова система відпочиває.

Безсоння — ознака порушення інформаційного режиму, ефективніше з нею боротися не за допомогою ліків, а виправленням свого інформаційного режиму.

Рекомендується починати день творчою роботою, а закінчувати — рутинною, монотонною, адже найрозумніші думки приходять частіше за все зранку («Ранок вечора мудріший»), при умові, що можна не поспішати, зібратися з думками.

Необхідно зробити так, щоб людина керувала своїми справами, а не навпаки. Володіючи такою культурою управління, можна багато і продуктивно працювати, менше стомлюватися, не хворіти на професійні захворювання.

Проблема здоров'я керівника, менеджера — стрес. Стресовий стан характеризується втратою спокою, самоконтролю, неможливістю зосередитися на вирішенні відповідної проблеми, тому якщо ви потрапили в таку критичну ситуацію, слід:

- внутрішньо змириться з тим, що є, і прийміть це як факт. Те, що вже трапалося, змінити неможливо. Це знижує емоційну напругу;
- проаналізуйте дану ситуацію. Уявіть собі найгірші наслідки, які можуть бути. Прийміть їх як можливий варіант;
- тепер спокійно шукайте шляхи виходу з даної ситуації чи проблеми.

Максимально активізуйте свою інтелектуальну діяльність на фоні емоційної врівноваженості. Вихід є завжди, його просто необхідно знайти.

Систематичні перевантаження і, як наслідок, — постійний стан нервового напруження стають для керівників все більш звичними. Сучасна управлінська діяльність — це дуже напружений ритм життя.

Згідно з матеріалами ВОЗ, здоров'я — це стан повного фізичного, душевного та соціального благополуччя, а не тільки відсутність хвороб чи фізичних дефектів.

Сучасний керівник працює, як правило, в умовах:

- дефіциту часу;
- надлишку інформації;
- ненормованого робочого дня;
- постійного тиску з боку підлеглих та вищого керівництва;
- вимушеного ризику;
- одночасного вирішення кількох різнорівневих завдань.

Найчастіше виділяють такі види здоров'я: фізичне; психічне; духовне.

Фізичне здоров'я — це стійкий функціональний стан організму, який забезпечує успішну життєдіяльність людини (як окремих тканин, органів і систем, так і всього

організму в цілому) в межах вікової норми.

Психічне здоров'я — це здібність людини усвідомлено ставитися до функцій свого організму, здібність регулювати свої психічні процеси (думки, почуття, бажання, реакції на іншу людину як рівну собі, у визнанні існування норм, які регулюють відносини між людьми, визнання необхідної міри самотності та відносної залежності від інших; також усвідомлення особистої неповторності та індивідуальності як цінності та зіставлення своєї індивідуальності з проявами індивідуальності інших людей.

Основними ознаками духовного здоров'я є:

- сприйняття життя як цінності та прагнення до створення нових ціннісних якостей, пошуки джерел, які знаходяться за межами людських сил у вищих сферах;
- гуманістичні способи впливу на себе та навколишніх (заохочення, покарання, випробування);
- цілісність внутрішнього світу, яка задається системою правил і суджень, прийнятих для себе людиною усвідомлено, життєвими принципами та цілеспрямованістю (життєва філософія, життєві цілі);
- відчуття постійного задоволення життям у ставленні до інших людей, сприйняття його як найвищої цінності.

Здоров'я людини залежить від спадковості, екологічного середовища, медичного забезпечення і на 50 % від способу життя.

Спосіб життя включає трудову діяльність, побут, форми використання вільного часу, форми задоволення матеріальних і духовних потреб, норми поведінки людей у типових ситуаціях.

Стрес: фактори, що його викликають, профілактика. До загальних факторів, які викликають стрес, належать:

- незадовільна організація службової діяльності (затримки, безвідповідальність, неритмічність), тобто відсутність системи в роботі;
- недостатня кількість співробітників. Це змушує керівника виконувати крім своїх обов'язків і обов'язки інших, створює дефіцит часу і знижує якість виконання своїх безпосередніх обов'язків;
- режим робочого часу (робота в ненормовані та незручні години). Це порушує звичні біологічні ритми сну і працездатності;
- виникнення і вирішення раптових критичних проблем;
- статусні проблеми (низький статус, невелика зарплата, недостатні перспективи службового висунення);
- заорганізованість, формалізм і засідательська суєта (непотрібні ритуали і процедури). Це виявляється у паперотворчості та нескінченних нарадах;

- невизначеність і непередбачуваність розвитку подій в організації (часта зміна в місцевій політиці, зміна завдань і цілей організації, часта ротація співробітників) вириває керівника зі звичного середовища, в якому він добре орієнтується і стабільно себе почуває.

Крім загальних, існують і специфічні стресори (фактори, що сприяють виникненню стресів): нечіткі рольові обов'язки, високий рівень домагань, особливості взаємодії з підлеглими чи вищим керівництвом, особливості управлінської праці тощо.

Профілактика стресів. В основі профілактики стресів лежать такі основні підходи як мудре ставлення до свого життя та його активне конструювання.

Це означає постановку і досягнення поміркованих зі своїми можливостями життєвих цілей, уміння відрізнити головне від другорядного, знаходити і бачити основні, домінуючі лінії життя, а не гнатися за миттєвими випадковими цілями.

У свій час Р. Нібур писав: «Боже, дай нам поміркованості прийняти те, що ми не можемо змінити; мужності, щоб змінити те, що можемо; і мудрості, щоб відрізнити одне від іншого».

Необхідно знати ступінь впливу на події, тобто бути реалістичним в оцінюванні як своїх можливостей, так і ситуації, в якій ми знаходимося. Уміти підходити до проблеми з різних сторін. Сприймати дійсність такою, якою вона є в реальності, а не в нашій уяві. Розуміти навколишніх і відповідно до них ставитися. Уміти переймати позитивний досвід, уроки, жити повним життям у кожен даний її момент; прогнозування стресогенних факторів індивідуального життя і завчасна підготовка до них, тобто формування стресостійкості.

Активна протидія стресу — це ряд заходів, підходів; стратегія поведінки, що в своїй сукупності створюють систему, яка якщо не повністю знімає негативні наслідки стресу, то максимально послаблює їх.

До структурних елементів цієї системи можна віднести:

- аналіз індивідуальної картини стресу;
- мобілізацію фізіологічних можливостей організму для протидії стресу за допомогою збільшення вживання рідини та правильного харчування, вправ для дихання, фізичних вправ, комбінування вправ на гнучкість і витривалість;
- мобілізацію психофізіологічних можливостей для протидії стресу чи психічної саморегуляції: релаксації у формі нервово-м'язового розслаблення тіла; медитації як методу психічної саморегуляції за допомогою розумових дій.

Норми поведінки керівника

Складний ритм роботи вимагає від керівника і дотримання ним етичних норм у службових взаємовідносинах з колегами, партнерами по бізнесу тощо.

Основна етична норма — збереження гідності людини незалежно від її статусу.

Президенти японських компаній вважають, що керівники повинні засвоїти такі якості і стандарти поведінки:

- широта поглядів і глобальний підхід до проблем;
- перспективне передбачення та гнучкість;
- ініціативність та рішучість;
- завзятість у роботі та безперервне самовдосконалення.

На їхню думку, керівники повинні мати такі особисті якості:

- уміти чітко формулювати цілі та установки;
- уміти вислуховувати думки інших;
- бути неупередженими, безкорисливими, лояльними;
- мати здатність повністю використовувати можливості підлеглих правильно;
- бути справедливим у ставленні до підлеглих;
- бути привабливими;
- уміти згуртовувати людей і створювати їм сприятливу атмосферу для роботи.

Американці, які вміють рахувати гроші, вважають, що краще знати хорошого, розумного менеджера і витратити певну суму, ніж витратити вдсятеро більше через керівника, який не може спілкуватися з підлеглими.

Психологи радять керівникам:

- вітатися першим з підлеглими;
- пропонувати сісти людям, які заходять до кабінету;
- не допускати грубощів;
- не принижувати людську гідність підлеглих;
- обіцяне робити вчасно;
- не ображати людей;
- уміти вибачатися;
- навчитися посміхатися;
- уміти слухати людей;
- не виявляти особистих симпатій;
- не провокувати виникнення конфліктних ситуацій;
- не впливати на підлеглих нищівною критикою;
- хвалити підлеглих (успіх окрилює);

- висловлюючи негативну оцінку, мову вести лише про результати діяльності, а не про особистість працівника;
- не обмежувати самостійність і свободу людей, довіряти їм і сприяти розвитку їхньої ініціативи.

Розділ 2. Групи та їх динаміка в корпоративній культурі

Лекція 4. Групи в корпоративній культурі. Формальні і неформальні групи

Організація — це соціальна категорія і одночасно засіб досягнення цілей організації. Це місце, де люди будують відносини та взаємодіють. Процес керівництва передбачає створення та організацію роботи формальної організації. У кожній формальній організації можуть існувати неформальні організації. Останні виникають спонтанно всупереч бажанню керівництва, але кожний керівник повинен розуміти, що неформальні організації справляють досить сильний вплив на поведінку співробітників. Керівник, щоб контролювати ситуації на виробництві, повинен знати, яку роль у конкретній ситуації відіграє неформальна організація та як нею управляти.

Поняття груп та їх значення. Більшість людей активно шукає взаємодію з іншими людьми. У багатьох випадках наші контакти з іншими людьми короткострокові та незначні. Однак, якщо двоє або більше людей проводять досить багато часу у безпосередній близькості, вони поступово починають психологічно усвідомлювати існування один одного. Час, потрібний для такого усвідомлення, і ступінь усвідомлення дуже сильно залежать від ситуації та характеру взаємозв'язків людей. Однак результат такого усвідомлення майже завжди однаковий. Усвідомлення того, що про них думають і чого чекають від них інші, змушує людей певним чином змінювати свою поведінку, підтверджуючи тим самим існування соціальних взаємовідносин. Коли такий процес відбувається, випадкове зібрання людей стає групою.

Уміння керівника працювати в малих групах, таких як різні комітети та комісії, створені самим колективом, а також уміння будувати відносини зі своїми безпосередніми підлеглими є неодмінною умовою ефективності управління взагалі. Кожна людина належить до кількох груп водночас (родина, друзі, виробництво). Існують групи недовгострокові (студенти на час сесії для підготовки екзаменів: мета досягнута — група розпалася), більш тривалі (шкільні друзі). За визначенням Марвіна Шоу група — це дві чи більше осіб, які взаємодіють таким чином, що кожна особа впливає на інших і водночас перебуває під впливом інших осіб.

Формальні групи. На виробництві групи утворюються, коли відбувається поділ праці по горизонталі (підрозділи) і по вертикалі (рівні керівництва). Групи, створені за бажанням керівництва для організації-виробничого процесу, називають

формальними. їх функцією є виконання конкретних цілей і досягнення певних, конкретних завдань.

В організації є три типи таких груп:

- групи керівників,
- виробничі групи,
- комітети.

Група керівника складається з керівника та його безпосередніх підлеглих, які, у свою чергу, також можуть бути керівниками. Наприклад, президент компанії та старші віце-президенти, директор заводу і завідувачі відділами, цехами. До складу групи входять лише особи, підлеглі керівникові безпосередньо.

Другий тип формальної групи — робоча (цільова) група. Вона складається з осіб, які разом працюють, вирішуючи одне й те саме завдання. Незважаючи на те, що вони мають одного спільного керівника, ці групи відрізняються тим, що у них значно більше самостійності в плануванні та здійсненні своєї праці. Робочі (цільові) групи є в складі таких відомих компаній як «Моторола», «Техас інструментс», «Дженерал моторс» тощо. У цих компаніях керівництво вважає, що цільові групи руйнують бар'єри недовір'я між керівниками та виконавцями. Надаючи можливість робітникам самостійно вирішувати свої виробничі завдання, керівники забезпечують можливість задоволення потреб робітників більш високого рівня.

Третій тип групи — комітет (рада). Це група, якій делеговано повноваження для виконання певного завдання чи сукупності завдань. Інколи їх називають радами, комісіями.

Ефективне керівництво кожною формальною групою всередині організації має вирішальне значення. Ці взаємозалежні групи являють собою організацію як систему. Вони повинні забезпечити взаємну діяльність. Група загалом впливає на поведінку окремої особистості. Чим краще керівник володіє мистецтвом ефективного керівництва групою, тим більша ймовірність того, що продуктивність праці групи та організації в цілому підвищуватиметься.

Комунікації в групах

Статистичний аналіз показав, що такі чинники, як розмір груп, час існування та обсяг ресурсів організації не впливають на показники нововведень. Більш значущими виявилися чинники, що визначають групові процеси (час, співробітництво, вербальну підтримку і ресурси, якими користувалися члени групи для впровадження нових ідей і пропозицій). Ключовий момент розуміння принципів функціонування групи — ідентифікація процесів комунікацій, тобто отримання інформації про події комунікації (хто з ким розмовляє), що дозволяє спостерігачу зробити певні висновки про структуру групи (централізація — децентралізація комунікацій). Спостереження

за роботою груп зазвичай концентрується саме на процесах комунікацій, а не на змісті робочих завдань: протягом певного періоду часу записуються розмови або дії членів групи, фіксуються їхні реакції, відзначається вплив прийнятих рішень на ефективність команди.

З часом і набуттям потрібних навичок члени групи можуть спостерігати те, що відбувається під час виконання завдання. Вони полегшать своє завдання, якщо зосередяться на спостереженнях за певними видами поведінки членів групи. Фокус уваги змінюється залежно від мети спостереження. Нижче розглянемо популярний метод ідентифікації зразків і змісту комунікацій. Ефективність діяльності членів групи багато в чому залежить від інформації та ідей інших її «гравців».

Спостереження за зразками комунікацій дозволяє одержати деяке уявлення про процеси, що відбуваються в групі, але це тільки початок. Наступний крок — дослідження індивідуального внеску членів групи у виконання завдання. Для того щоб проаналізувати поведінку індивідів у групах, потрібний точний і надійний спосіб опису подій, що відбуваються у групі. Конкретний зміст подібних моделей багато в чому визначається предметом дослідження (табл. 1).

Звичайно, в аналізі змісту групових комунікацій використовують й інші діагностичні інструменти. Щонайменше по закінченні завдання члени групи можуть відповісти на такі запитання:

- які вчинки або висловлення членів команди сприяли чи перешкоджали роботі команди;
- які методи та прийоми виконання завдання виявилися найефективніші та які з них варто використовувати надалі;
- які проблеми виникали в ході роботи команди та які вдосконалення варто було б внести?

Таблиця 1

Зміст групових комунікацій

<i>Категорія</i>	<i>Пояснення</i>
Пропозиція	Поведінка людей, які висувають нову пропозицію, ідею або наполягають на певному способі дій
Підтримка	Поведінка співробітників, які аргументують свою позицію або підтримують колегу чи ідею
Обґрунтування	Поведінка членів команди, які розвивають ідею або пропозицію іншого індивіда
Суперечність	Поведінка «гравців», які критикують позиції інших людей
Падання інформації	Поведінка учасників групи, які наводять нові факти або ідеї, пояснюють ці ідеї та думки
Пошук інформації	Поведінка, спрямована на стимулювання пошуку фактів, пропозицій, ідей чи висловлення думок іншими індивідами

Ролі членів групи. Ключовий елемент розуміння структури групи і процесів, що відбуваються в ній, — ролі, які виконують члени групи. Одна з основних цілей формування команди — створення умов для повнішої реалізації співробітниками організації талантів, навичок, знань та інтересів. Звичайно, кожен із членів групи вносить у виконання завдання певний внесок, це означає, що він відіграє чітко визначену роль. Таким чином, «гравці» команди розрізняються за ступенем участі у виконанні завдання (чи в змісті завдання) та використанням навичок і знань, якими вони володіють (крім функціонального досвіду) для вирішення питань.

Таблиця 2

Ролі членів команди

<i>Тип</i>	<i>Типові характеристики</i>
Виконавець	Дисциплінований, надійний, консервативний і ефективний. Уміє реалізувати ідеї на практиці
Координатор	Досвідчений, упевнений, ефективний головуючий. Уміє чітко формулювати цілі, просуває рішення, делегує повноваження
Організатор	Динамічний, ризикує, примушує. Його мужність і енергія дозволяють переборювати будь-які труднощі, ненавидить програші
Генератор	Винахідливий, має багату уяву — людина з ідеями, яка вміє вирішувати нестандартні проблеми
Шукач	Екстраверт, ентузіаст, товариський. Досліджує можливості, встановлює контакти
Математик	Розважливий, проникливий, має стратегічне мислення. Бачить всі альтернативи, все зважає — інспектор
Командний гравець	М'який, сприйнятливий, дипломатичний. Уміє слухати, запобігає непорозумінню членів команди — чутливий і до індивідів, і до ситуацій
Фінішер	Старанний і сумлінний. Шукає помилки і прогалини. Контролює терміни виконання доручень
Фахівець	Професіонал у вузькій галузі знань

Один з найважливіших чинників успіху групи — склад команди. Типів поведінки безліч, але кількість типів, що сприяють високій ефективності групи, обмежена. Одна з характерних ознак команд-переможниць, які домоглися найкращих результатів, — збалансованість ролей їхніх учасників.

Організатор зазвичай приділяє основну увагу керівництву, спонукаючи групу до дії. У деяких випадках цю функцію бере на себе *координатор*, що поєднує групу у її

прагненні до загальної мети. Крім того, велике значення має діяльність *генераторів*, пропозиції яких часто відіграють вирішальну роль у досягненні успіху, і *шукачів*, зайнятих «полюванням» за ідеями за межами групи.

Можна дійти висновку, що правильний розподіл цих п'яти ролей (виконавець, координатор, організатор, генератор і шукач) є достатнім для успіху.

Однак, далеко не всі висунуті групою ідеї можна реалізувати у конкретній ситуації, оскільки важливою є, наприклад, роль математика, який враховує всі аспекти проблеми і пропонує найкоротший шлях до досягнення мети. Не треба забувати і про командних «гравців», які, володіючи високою чутливістю, поєднують групу. Функції фінішера полягають у контролі за виконанням командних обов'язків, відпрацюванні деталей проекту, доведенням до логічного завершення всіх початих справ. Також зазначемо роль фахівця, який забезпечує для роботи над проектом потрібний технічний або професійний досвід.

Група, яка має виконавців усіх дев'яти ролей, готова до виконання будь-якого завдання «командування», хоча далеко не всім її учасникам вдається повністю реалізувати своє призначення. Склад групи має відповідати специфіці завдання, для виконання якого її сформовано. Найбільшу користь можуть принести індивіди, якщо їх сильні якості адекватні потребам команди і є унікальними. Основна проблема групи — це питання досягнення балансу; але він потребує не врівноважених індивідів, а співробітників, які зрівноважують один одного, щоб створити в групі сприятливу атмосферу та максимально використовувати сильні якості її членів.

Дослідження показали, що особливо високих показників домогнуть команди, які мають:

- здібного головуючого;
- сильного генератора — творче джерело здорових ідей;
- щонайменше ще одного інтелектуала, який стимулює генератора ідей;
- математика — співробітника, здатного вчасно «прорахувати» недоліки обговорюваних пропозицій.

У моделях командних ролей розрізняють так звані ролі, орієнтовані на завдання та ролі, орієнтовані на підтримку діяльності групи. Очевидно, що деякі співробітники концентрують свої зусилля на вирішенні питань, пов'язаних з виконанням завдань, інші співробітники спрямовують свої зусилля на забезпечення цілісності групи.

Види діяльності, які характеризують ці дві ролі, можна подати таким чином:

- концентрація на завданні — концентрація на підтримку;
- ініціатор — натхненник;
- спеціаліст з пошуку інформації — майстер компромісів;
- діагностик — охоронець спокою;

- ерудит — дослідник;
- оцінювач — майстер резюме;
- той, що приймає рішення — той, що встановлює стандарти.

Команди потребують виконавців обох цих ролей, а кваліфіковані менеджери не жаліють зусиль, щоб підібрати співробітників, які б відповідали цим вимогам команди.

Доцільність інвестицій у формування команд. Можливо, політика керівництва організації буде спрямована на перетворення робочих груп в основну структурну одиницю організації. Проблема вибору менеджменту такої компанії буде зрозумілішою, якщо виділити групи різних рівнів або результатів діяльності. Якщо рівень взаємодії співробітників групи знаходиться на відносно низькому рівні, її формування може означати неефективну втрату часу і стати причиною виникнення почуття незадоволеності як її членів, так і менеджменту. В інших випадках взаємодія членів команди може бути дуже тісною.

Робочі групи покладаються на суму окремих зусиль своїх членів. Взаємодія членів таких груп передбачає обмін інформацією і досвідом. Вони приймають рішення, сприятливі для виконання членами групи завдань, за які вони несуть відповідальність. Будь-якого тиску, спрямованого на формування єдиних цілей або чітких завдань спільної діяльності, немає, а це означає, що взаємодії членів групи мають випадковий характер, оскільки не підкріплюються загальною відповідальністю за отримані результати.

До *псевдокоманд* належать групи, члени яких не зуміли скористуватися перевагами спільної діяльності, та не прикладали до цього ані найменших зусиль. Вони не виявляють інтересу до постановки загальних чи специфічних завдань, хоча самі співробітники чи їх керівники можуть називати цю «аморфну масу» командою. Члени псевдокоманди витрачають менше зусиль, ніж учасники робочих груп, оскільки час, що відводиться на наради, забирає час індивідуальної роботи, а відтак, зменшується обсяг виробленої продукції чи розміру доданої вартості. Ціле менше за суму частин, і, ймовірно, члени команди будуть вважати досвід сумісної праці незадовільним. Якщо така група все-таки піде на ризик виникнення конфлікту між її учасниками і візьметься за розроблення злагоджених методів праці, а потім приступить до спільної діяльності, вона має шанси перетворитися в команду.

Члени *потенційних команд* відчують потребу в ефективній діяльності, а це означає, що вони прагнуть досягнути високих результатів праці. Наприклад, вони усвідомлюють потребу в єдиній чіткій меті (доки її немає, це негативно позначається на продуктивності команди) або мають конкретні завдання, однак не зуміли виробити ефективні прийоми і методи співробітництва. На шляху до високих результатів

команд виникають різні перешкоди, перебороти які комусь вдається, а хтось має «зійти з дистанції». Невдахам призначено залишатися в «обозі» псевдокоманд чи робочих груп.

Дійсні команди — невеликі групи, члени яких:

- мають взаємодоповнювальні навички та уміння;
- мають загальні цілі, завдання;
- виробили ефективні методи спільної праці, знають, як задовольняти і потреби організації, і нестаток учасників групи; можливості команди перевищують сподівання керівництва.

Високоєфективні команди — це групи, що задовольняють усі вимоги дійсних команд і сприяють індивідуальному розвитку їх учасників. Результати, які вони демонструють, перевершують сподівання оточуючих, і в деяких випадках можуть бути взірцем для інших команд.

Лекція 5. Тимбілдинг та командна робота.

Командоутворення (тимбілдинг) (англ. Team building — «побудова команди») — термін, який зазвичай використовується в контексті бізнесу і застосовується до широкого діапазону дій для створення та підвищення ефективності роботи команди. Ідея командних методів роботи була запозичена зі світу спорту і стала активно впроваджуватись у практику менеджменту у 60-70 роки ХХ століття. В даний час тимбілдинг є однією з перспективних моделей корпоративного менеджменту, що забезпечують повноцінний розвиток компанії, і є одним з найбільш ефективних інструментів управління персоналом. Командне будівництво спрямоване створення груп рівноправних спеціалістів різної спеціалізації, спільно відповідальних за результати своєї діяльності і однаково здійснюють поділ праці команди.

1. Формування та розвиток навичок командної роботи (team skills), які є основою системи впровадження командного менеджменту. Сюди можна віднести такі навички:

- гармонізація спільної мети з персональними цілями;
- ухвалення відповідальності за результат команди;
- ситуаційне лідерство (лідерство під завдання) та гнучка зміна стилю відповідно до особливостей завдання;
- конструктивна взаємодія та самоврядування;
- прийняття єдиного командного рішення та узгодження його з членами команди.

2. Формування командного духу (team spirit), тобто сукупності психологічних феноменів, що характеризують неформальні відносини співробітників колег та організації. Розвиток командного духу, по суті, є комплексом заходів, спрямованих на:

- посилення почуття згуртованості, формування стійкого почуття ми;

- розвиток довіри між співробітниками, розуміння та прийняття індивідуальних особливостей один одного;
- створення мотивації на спільну діяльність;
- створення досвіду високоефективних спільних дій;
- підвищення неформального авторитету керівників;
- розвиток лояльності учасників програми щодо організації.

3. Формування команди (teambuilding) — механічні дії з підбору, оптимізації структури команди та функціонально-рольового розподілу:

- ефективне використання сильних сторін складу команди;
- розподіл ролей у команді для оптимального досягнення результатів;
- формування нової структури при злитті, поглинанні, реструктуризації підприємства;
- створення робочої обстановки для формування проектних команд;
- налагодження горизонтальних зв'язків усередині колективу, регіональних підрозділів.

У сфері управління персоналом під цим терміном розуміють короткий (від 2 годин до 3 днів) захід щодо покращення роботи в команді: корпоративні програми, мотузковий курс, корпоративні свята, корпоративне волонтерство та корпоративна благодійність. Непрямо під категорію заходів, які призводять до ефекту командоутворення, відносять також святкування дня народження співробітників, дня народження компанії, Нового Року. Одним із ефектів таких заходів стає загальна згуртованість колективу, що є складовою роботи з командним духом.

Внутрішньоколективний процес Також під командоутворенням розуміють внутрішньоколективний процес, підпорядкований підвищенню згуртованості колективу на основі спільних цінностей та уявлень. Ставить перед собою цілі:

- формування навичок успішної взаємодії членів команди у різних ситуаціях;
- підвищення рівня особистої відповідальності за результат;
- перехід із стану конкуренції до співпраці;
- підвищення рівня довіри та турботи між членами команди;
- перемикання уваги учасника із себе на команду;
- підвищення командного духу, здобуття заряду позитивного настрою;
- виведення команди на лідируючі позиції турніру.

Історія тимбилдинга.

Ще на зорі цивілізації, соціалізуючись і втрачаючи агресивність, люди здобули можливість до співпраці та взаємовиручки. З'явилася групова територіальність, що сприяло консолідації людей у рамках одного колективу та стало можливим лише

завдяки вмінню вести колективну трудову діяльність як на полюванні, так і в побуті. Можна сказати, що тимбілдинг, у сучасному розумінні цього терміна, виник як вимушений захід підвищення ефективності колективних дій груп людей. При цьому завжди на чолі таких дій був лідер (ватажок, вождь) або група лідерів. Питання ефективності групових дій особливо гостро постало в ході полювання та війни, тому основоположниками сучасного тимбілдингу можна вважати заходи, що проводяться для підтримки бойового духу та згуртованості солдатів. Платон говорив: «Ти дізнаєшся більше про людину за годину гри, ніж за рік розмов». Ще за часів античності стало зрозуміло, якою є важливість підтримки командного духу. Полководці проводили спеціальні фізичні вправи та змагання на силу, витривалість та винахідливість. Це сприяло підтримці бойового духу та згуртованості солдатів у військах. У цей час це поняття увійшло під назвою team spirit – «командний дух».

Минали роки, змінювалися епохи та покоління. У світлі голови далекоглядних керівників великих компаній закралася думка про необхідність використання методик, що нагадує сучасний тимбілдинг, підвищення ефективності групової праці. Особливо гостро це питання постало в епоху промислової революції. Проте, ефективні наукові розробки не були створені, або не дійшли до нас. Активно використати комплекс ігрових методик, об'єднаних ідеєю згуртування команди, розпочали у 1940-х роках у Великій Британії, Франції та США за допомогою колективних спортивних ігор. Метою таких ігор було згуртування групи мало знайомих людей для ефективного виконання спільного завдання. Результати застосування таких ігор показали свою результативність та почали застосовувати для тренування військовослужбовців.

Лекція 6. Корпоративна культура і мотивація працівників.

Форми мотивування працівників.

Мотивація — це процес спонукання себе та інших до дій для досягнення особистих цілей або цілей підприємства. У мотиваційному процесі використовують мотив і стимул.

Мотив — внутрішня спонукальна сила, що примушує людину щось робити або поводитися певним чином (орієнтація, установки, бажання, інстинкти, імпульси).

Стимул — зовнішня причина, що спонукає людину діяти для досягнення мети. Розрізняють матеріальні і нематеріальні стимули.

У мотивуванні працівників апарату управління значну роль відіграють такі види економічного стимулювання, як різні форми і системи заробітної плати, додаткові виплати і пільги, надбавки, доплати і премії.

Їх функціями є залучення і закріплення співробітників, підвищення ефективності

їх роботи.

Загальними принципами матеріальної винагороди є:

- неухильне зростання номінальної і реальної її величини з підвищенням продуктивності праці працівників;
- економічна (відповідність особистому внеску) і психологічна обґрунтованість рівня справедливості (буває внутрішньою, що означає відповідність заробітної плати кількості і якості праці, внеску у кінцевий результат, і зовнішньою, що припускає рівну винагороду за рівну працю);
- зміна співвідношення постійної і змінної частини винагороди в залежності від ситуації;
- використання її передових форм і систем (наприклад, участі у прибутках);
- чіткість і зрозумілість критеріїв визначення рівня оплати праці (вони не повинні бути граничними і про їх зміни завчасно повідомляється);
- інформування про джерела коштів на оплату праці;
- закріплення рівня заробітної плати в договорі (це зобов'язує суб'єкта сприймати її як нормальну, оскільки він взяв участь у визначенні і погодився з цим).

1) Основна заробітна плата. Сам факт вступу людини до трудових відносин говорить про те, що вона зобов'язується за обговорену винагороду виконувати визначене коло обов'язків. Тут ще немає місця для стимулювання. Останнє забезпечується способами виплати винагороди, які об'єднані у дві моделі — тарифну і безтарифну.

1.1. *Тарифна модель* припускає залежність оплати від величини витрат, складності й умов праці, її інтенсивності, природнокліматичних факторів, кваліфікації і т. д., їх правильний облік і визначає можливості стимулювання. Тарифна модель передбачає дві форми заробітної плати — *погодинну* і *відрядну*. Їх вибір залежить від сфери діяльності працівників, специфіки технологічного процесу, можливостей нормування й обліку, вимог, що висуваються до якості продукції, та ін.

При погодинній формі організації заробітної плати її величина залежить від фактично відпрацьованого часу і тарифної ставки (окладу). Мотивуючими моментами тут є величина заробітку і наявність премій. Зазвичай вона застосовується по відношенню до керівників, фахівців і службовців, а також тих працівників, чий результати діяльності не піддаються точному обліку і виміру або не вимагають його зовсім. У залежності від способу нарахування погодинна заробітна плата може бути погодинною, поденною, потижневою, помісячною. Для робітників найчастіше встановлюються годинні ставки, а для службовців – місячні (оклад).

При відрядній формі заробітної плати остання обчислюється за допомогою відрядних розцінок, норм виробітку і часу виходячи з обсягу виготовленої продукції.

Відрядна заробітна плата застосовується стосовно працівників, результати праці яких легко виміряти, є можливість встановити кількісні норми виробітки, забезпечити надійний облік і контроль якості продукції (гонитва за кількістю часто негативно на ній відображається).

У залежності від способу організації праці відрядна заробітна плата буває індивідуальною (якщо можливий точний облік витрат і результатів кожного працівника) і колективною. В останньому випадку формується єдиний фонд заробітної плати для колективу (бригади) у цілому, що розподіляється між працівниками за допомогою коефіцієнту трудової участі (КТУ), покликаною враховувати і стимулювати особистий внесок кожного в кінцевий результат.

Основні види (системи) відрядної заробітної плати:

- пряма відрядна система: заробіток безпосередньо залежить від числа виготовлених виробів;
- непряма відрядна система: рівень зарплати залежить від результатів, досягнутих за допомогою працівників, що обслуговують основне виробництво;
- відрядно-прогресивна система заробітної плати: у межах встановленої вихідної норми виробітки праця оплачується за прямими розцінками, а понад неї – за наростаючими; ступінь їх збільшення визначається за допомогою спеціальної шкали;
- відрядно-преміальна система: сполучає відрядний заробіток із премією за зростання продуктивності праці, зниження витрат, освоєння нової техніки, технології та ін.;
- акордна система винагороди: визначається відразу за весь обсяг виконаної роботи; тут також можуть виплачуватися премії.

Слід мати на увазі, що відрядна форма оплати може призвести до нераціональності праці, негативно відобразитися на якості і термінах.

У ряді випадків тарифна модель припускає виплату працівникам премій, тобто додаткових грошових сум для заохочення досягнутих успіхів і стимулювання подальшої активності. Вони повинні враховувати особливості підрозділів і самих виконавців, виходити із заздалегідь установлених конкретних показників і умов. У той же час премії можуть бути і самостійною винагородою, не пов'язаною з поточними трудовими успіхами (за підсумками року, за сумлінну багаторічну роботу і т. п.).

Оплата праці керівників, фахівців і службовців здійснюється, як правило, у формі посадових окладів (відповідно до кваліфікації і виконуваних обов'язків), а також премій у відсотках від прибутку і т. д.

Система винагороди менеджерів у західних фірмах складається з п'яти елементів: окладу, що залежить від якості роботи (оплата менеджерів низової ланки звичайно на

10–25 відсотків вище, ніж у рядових виконавців; для вищої ланки вона залежить від розмірів фірми), пільг, поточної та підсумкової винагороди, привілеїв. Підсумкова винагорода звичайна приймає форму участі в капіталі і припускає, наприклад, можливість придбати акції за пільговою ціною.

1.2. Безтарифна модель винагороди праці:

- комісійна оплата за кінцевим результатом у відсотках від отриманого доходу (прибутку): вона стимулює високу результативність, зближає інтереси роботодавців і працівників і сьогодні одержує все більше поширення, особливо для брокерів, торговельних посередників і ін.;
- оплата праці, що ґрунтується на плаваючих ставках: застосовується для фахівців і керівників і припускає, що їх винагорода ставиться в залежність від результатів роботи їх підлеглих або осіб, що ними обслуговуються.

Вважається, що працівнику потрібно не нав'язувати систему оплати праці і винагороди, а запропонувати на вибір декілька.

2) Додаткова заробітна плата. Важливу роль у справі стимулювання продуктивної праці грає додаткова заробітна плата у формі різного роду доплат, надбавок і одноразової винагороди, що носять в основному компенсаційний характер, і що дозволяють забезпечувати значну її індивідуалізацію.

Надбавки сплачуються за професійну майстерність, тривалий і безперервний стаж, високу індивідуальну кваліфікацію і продуктивність, виконання особливо важливих робіт, класність, знання іноземної мови та ін. Вони не пов'язані з якимись додатковими витратами праці в даний момент. Такі витрати виникають або внаслідок сполучення професій і посад (наприклад, керівництва бригадою), або під впливом несприятливих умов (розділений день, багатозмінний режим, нічна робота й ін.).

Якщо ці умови не можливо поліпшити, підвищені витрати праці компенсуються за допомогою *доплат*.

Частина надбавок і доплат передбачена законодавством (за класність, звання, стаж, роботу в нічний час і т. п.); інша вводиться самим підприємством (за професійну майстерність, інтенсивність праці і т. п.).

Формами компенсації можуть бути також:

- безкоштовне харчування;
- лікувальні і профілактичні заходи;
- премії за невідвідування лікаря (за здоровий спосіб життя), оплата медичної страховки;
- надання можливості купувати товари зі знижкою, користуватися автомобілем підприємства, оплачувати за його рахунок проїзд, одержувати позички, фінансову допомогу;

- спеціальні пенсійні програми;
- оплата освіти, підвищення кваліфікації, одержання юридичних консультацій тощо.

Іноді використовується компенсація за «принципом кафетерію», коли працівники можуть обирати в припустимих межах пакет додаткових винагород на свій розсуд.

3) Премії. Заробітна плата більш ефективно виконує стимулюючу функцію при доповненні системою преміювання (із прибутку або за рахунок економії витрат).

Премія вважається неординарною винагородою (дослідження показали, що вона мотивує сильніше, ніж щорічне підвищення заробітної плати), оскільки сплачується лише у визначених випадках.

Відсоток премії за підсумками року звичайно визначається заздалегідь і корегується відповідно до досягнень співробітника.

Для того, щоб премія відігравала роль діючого стимулюючого фактору, її величина, як у свій час показав Ф. Тейлор, повинна бути не менше 30 відсотків основного заробітку. Сучасна практика говорить, що для низових менеджерів вона повинна складати в середньому 12 відсотків, на проміжному рівні управління – 25 відсотків, а на вищому – 45 відсотків його розміру.

Підставами для преміювання можуть служити:

- зростання курсу акцій;
- нові розробки;
- успішна робота із запобігання тих або інших проблем;
- високі кількісні результати (продуктивність, прибуток);
- ефективне використання ресурсів, зниження витрат;
- висока якість продукції;
- виняткові заслуги перед підприємством.

Робітники звичайно преміюються за досягнення одного-двох показників; службовці і фахівці – двох-трьох.

Загальними принципами преміювання є:

- винагорода будь-яких, навіть найменших успіхів як у сфері трудової активності, так і результату;
- перевищення розміру преміальних виплат мінімально сприйманого порогу;
- потенційна необмеженість їх величини;
- своєчасність, що забезпечується мінімальним розривом у часі між виплатами (оптимальними є щомісячні премії);
- ясність зв'язку між результатами і виплатами,
- оптимальна частота, але виключення обов'язкових регулярних виплат (вони

психологічно розглядаються як заробітна плата);

- врахування особистих особливостей суб'єкта, що може не реагувати на винагороду або зміну його рівня внаслідок незмінної активності або недостатності величини;
- перегляд критеріїв у зв'язку зі зміною умов діяльності підприємства, його економічного становища.

Премії в залежності від конкретної ситуації бувають пропорційними і непропорційними досягнутим результатам – такими, що акцентують або нівелюють. При акцентуванні виплати зростають швидше результату, а при нівелюванні – повільніше. На практиці існують різні комбінації.

Так, у рамках системи негативного стимулювання нівелюються передовики, а акцентуються відстаючі. Це дозволяє підтягти останніх до необхідного рівня, при позитивному стимулюванні, навпаки, акцентуються передовики, що виводить підприємство на найвищі стандарти діяльності.

Для осіб, що мають великий стаж роботи у підприємстві, застосовуються бонуси – разові виплати з прибутку, пов'язані зі стажем і рівнем заробітної плати.

4) Участь у підприємстві є сучасною формою стимулювання. Вона містить у собі участь в управлінні, у прибутку, у власності.

Участь у прибутку застосовується з кінця XIX в. Відносно до осіб, що забезпечують його додатковий приріст, до 75 % якого розподіляється серед них щомісяця (щоб люди могли наочно бачити конкретні результати своїх зусиль).

Участь у власності може забезпечуватися шляхом продажу працівникам акцій або опціонів на їх покупку за твердими цінами на суму до 15 % повної заробітної плати. Підприємству це нічого не коштує, зате прив'язує до нього працівників, тому що юридично її співвласниками ті стають не відразу (а часом ніколи). Оскільки існує можливість падіння ціни акцій, а отже, зниження їх стимулюючої ролі, участь у власності слід вміло сполучати з іншими формами.

У цілому система грошових виплат покликана забезпечити більшості працівникам бажаний рівень доходу за умови сумлінного відношення до роботи і виконання своїх обов'язків (але коли потреби задоволені, активність падає).

Нетрадиційні підходи до мотивування працівників апарату управління

До традиційних методів мотивування відноситься те, що застосовується усіма або більшістю підприємств на ринку праці – це заробітна плата і соціальний пакет. До нетрадиційних відноситься все інше – інші методи і засоби, що дозволяють підвищити мотивацію працівників підприємства.

Використання нетрадиційних методів мотивації дозволяє відповісти на наступні питання:

- як утримати у підприємстві найбільш гідних працівників і зробити це системно?
- чим залучити найбільш розумних кандидатів з ринку праці крім зарплати?
- як підвищити виробітку (продуктивність праці), не збільшуючи фонд заробітної плати?
- що робити, якщо підвищення зарплати не дає такого ефекту, як раніше? До нетрадиційних методів мотивування адміністративних працівників відносяться:

1) *моральні стимули* – передача інформації про заслуги працівника у соціальному середовищі. корисно виділяти моральні стимули загальної дії і цільові (серед останніх – еталонні і змагальні);

2) *патерналізм* (турбота про працівника). це особливий спосіб організації атмосфери підприємства (підрозділу), при якому робиться акцент на неформальні відносини, широкий перелік можливостей для особистого спілкування між співробітниками, керівник стає шанованим «главою родини», що приймає на себе відповідальність за проблеми і труднощі підлеглих. широко використовуються натуральні стимули і соціальні гарантії, керівники вирошуються усередині колективу;

3) *організаційні стимули* – стимулювання змістом, умовами й організацією роботи (автономія у роботі, право самоконтролю, стимулювання вільним часом / гнучким графіком, контрактна форма наймання та ін.);

4) *участь в управлінні*:

- повне і своєчасне інформування;
- участь у виробленні рішень;
- участь у прийнятті рішень.

5) *участь у співволодінні*:

- участь у прибутку;
- участь у капіталі.

6) *кар'єра і розвиток* (планування кар'єри, робота з кадровим резервом, короткострокове і довгострокове навчання, наставництво, підвищення за посадою, горизонтальна кар'єра тощо);

7) *негативні стимули* (незадоволення, покарання, загрози втрати роботи та ін.).

Окремо від усіх попередніх знаходиться метод формування бажаної мотиваційної структури персоналу. Зазвичай для цього вирішуються дві задачі: формування умов, що сприяють виробленню потрібної мотиваційної структури в колективі і підбір здобувачів з бажаною мотиваційною структурою.

При розробці систем нетрадиційної мотивації можна використовувати типологічну модель, відповідно до якої виділяється 5 базових типів мотивації: інструментальний, професійний, патріотичний, хазяйський і уникаючий (люмпенізований).

Застосування перерахованих вище стимулів до кожного типу мотивації добре вивчене (табл.3).

Таблиця 3

Види стимулювання	Типи мотивації				
	Інструментальна	Професійна	Патріотична	Хазяйська	Унікаюча
Моральні	заборонені	застосовні	базові	нейтральні	нейтральні
Патерналізм	заборонений	заборонений	застосований	заборонений	базовий
Організаційні	нейтральні	базові	нейтральні	застосовні	заборонені
Кар'єра, розвиток	застосовні	базові	нейтральні	застосовні	заборонені
Участь у співволодінні і управлінні	нейтральні	застосовні	застосовні	базові	заборонені
Негативні	застосовні в грошовій формі	заборонені	застосовні в знаковій формі	заборонені	заборонені

Розділ 3. Етика професійної діяльності

Лекція 7. Діловий етикет

Етикетом називається сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків, Етикет тісно пов'язаний із життям суспільства. Етикет сприяв розвитку культури. У етикеті кожного народу збережені форми шанування жінки, культ матері. Перед матір'ю оголювали голову, жінкам дарували квіти, виказували знаки уваги.

Етикет як феномен культури демократизувався з часом, а етикетні норми стали невід'ємним компонентом способу життя (в побуті, на роботі, у громадських місцях) вихованої людини.

Службовий етикет — це сукупність найдоцільніших правил поведінки людей у трудових колективах. Ці правила зумовлені найважливішими принципами загальнолюдської моралі й моральності.

Не секрет, що на роботі кожна людина є об'єктом уваги колег, відвідувачів, які звертають увагу на її привітання, уміння запитувати, слухати, виявляти пошану до інших тощо.

«У будь-якому дрібному, навіть незначному, непримітному вчинку вже виявляється наш характер: дурень і входить, і виходить, і сідає, і встає з місця, і мовчить, і

посувається інакше, ніж розумна людина,» — писав Ж. де Лабрюйєр.

Дотримання правил і вимог службового етикету є обов'язковим для всіх: і керівників, і підлеглих. Так, на службі люди зазвичай звертаються один до одного на «Ви», поводяться чемно, намагаються бути чемними і коректними.

На світських раундах, за правилами етикету, розмовляють про приємні і цікаві речі, не обговорюють особисте життя, зовнішність присутніх, ділові проблеми, намагаються усміхатися.

Етикет — це мова символів. Людина повинна використовувати його з метою краще взаємодіяти з іншими (колегами, партнерами).

Правила і вимоги службового етикету мають сприяти створенню здорового морально-психічного клімату і піднесенню настрою, підвищенню продуктивності праці. Учені радять:

керівникові:

- намагатися робити зауваження підлеглим віч-на-віч;
- навчитися заохочувати підлеглих;
- визнавати свої помилки;
- уміти карати;
- не сперечатися через дрібниці;
- бути доброзичливим, делікатним;

усім співробітникам:

- володіти загальною культурою;
- порядно ставитися до інших;
- поважати людську гідність колег;
- не лицемірити, не брехати;
- бути ввічливими;
- свої негаразди, прикросці залишати за межами установи;
- бути доброзичливими, сумлінними, шанобливими, тактовними, делікатними;
- уміти висловлювати співчуття.

Службовий етикет передбачає і правила поведінки з клієнтами та партнерами по бізнесу.

Етикет службових взаємин зобов'язує:

- бути ввічливим до всіх клієнтів (думка кожного клієнта впливає на імідж фірми, установи);
- зустрічі починати вчасно;
- на всі дзвінки і листи клієнтів вчасно давати відповіді;
- прийняті рішення виконувати у зазначені терміни;

– працівників бути в гарному і охайному одязі.

Усе це сприятиме надійним і довготривалим взаєминам із клієнтами, зростанню прибутків фірми.

Службовий етикет передбачає стосунки з іноземцями. Для ділового спілкування з ними потрібно добре знати звичаї, традиції країни, представником якої є ваш партнер, а також прийняті там правила етикету.

Але слід пам'ятати, що одним із найважливіших принципів закордонного ділового етикету є підтримка чесних і шановливих відносин із партнером.

Професійна етика. Норми професійних ділових відносин

Найвища суспільна й особистісна цінність моралі полягає в її загальнолюдяності.

Моральний рівень людини не може визначатися її професією, так само як національним походженням чи іншими факторами. Мораль є суттєвим чинником життєдіяльності суспільства, але навіть апелюючи до цих людських якостей вона звертається передусім до кожної окремої особистості.

Існують окремі види людської діяльності, які ставлять особливо високі та надвисокі моральні вимоги до осіб, котрі професійно цією діяльністю займаються.

У цих професіях на основі загальних принципів моралі виробляються своєрідні кодекси честі, професійної поведінки, котрі поряд із загально моральними правилами вбирають і весь, іноді драматичний, досвід даного виду людської діяльності.

У професійній етиці формується система конкретних моральних норм із супутніми їм практичними правилами, які «обслуговують» ту чи іншу галузь людської діяльності.

Адже від культури говоріння, слухання, від культури поведінки, мови залежать результати професійної діяльності. Широко вживаним є сьогодні термін професійна культура (культура певної професії). Фахівець має не лише виявляти свої моральні якості, а й впливати через них на інших. Особливо це стосується професій суддів, учителів, лікарів тощо.

Норми, принципи, поняття — загальнолюдські моральні цінності, конкретизує у певних професіях професійна мораль. А її особливості вивчає професійна етика.

Отже, професійна етика — це такі моральні обов'язки, в яких відбивається ставлення представника певної професії до об'єкта праці, до колег, до партнерів, до членів суспільства. Це усвідомлення своєї моральної відповідальності і готовності виконувати свій професійний обов'язок.

Професійна етика включає і поняття професійного обов'язку, професійної відповідальності, професійної совісті. А ці поняття перетинаються з іншими (близькими): професійна честь, професійна гідність, професійна справедливість, професійний такт.

Учені підкреслюють, що професійна етика регулює відносини керівника і підлеглого, фахівця і клієнта, бізнесменів з іноземцями тощо.

У кожній із цих галузей головним об'єктом діяльності є людина, котра вправі сподіватися і сподівається на ставлення до себе не як до об'єкта зовнішнього впливу, а саме як до людини, тобто розраховує на повагу, співчуття, розуміння. Вже давно сформовано кодекс честі лікаря, юриста, педагога, який регулює їх професійну поведінку.

У наш час соціальні структурні зміни зумовили виникнення нового прошарку — підприємців малого бізнесу, а також формування нового типу управлінця-менеджера.

Розвиток науково-технічного прогресу, зокрема його інформаційна хвиля, вимагає іншого типу управління і ставить надвисокі вимоги до керівника. Сучасний тип управлінця — *менеджер-організатор*. Він може зробити кваліфікований висновок лише на підставі колегіального, всебічного обговорення та вивчення певної ситуації, вираженості оцінок, аналізу суті справи. Більше того, він може моделювати складну ситуацію і за допомогою комп'ютера своєрідно її "програвати", досягаючи оптимального вирішення того чи іншого завдання.

Керівник повинен володіти даром передбачення, високими організаторськими здібностями, бути компетентним, мати міцне здоров'я, високорозвинутий інтелект та рівень культури.

Менеджер повинен уміти встановлювати контакт з іншими на основі поваги, взаєморозуміння, ввічливості, тактовності; дотримуватись свого слова, бути пунктуальним, коректним і відповідальним за свої рішення та вчинки, які мають бути адекватними ситуації.

І лише тоді, коли центром життя людини є правильні принципи, які базуються на основі християнської етики, усі життєві радості, задоволення і негаразди вона сприймає по-іншому, мудро.

Задоволення отримує від практично будь-якої усвідомленої діяльності. Відпочинок важлива частина збалансованого життя. Друзі — це партнери у взаємозалежному житті, з якими діляться, кого підтримують і на кого спираються. «Ворогів» немає, а є люди з іншими позиціями, яких необхідно зрозуміти. *Самореалізація* — це оцінка себе і інших людей як унікальних, талановитих, творчих, які можуть багато досягти, працюючи разом чи незалежно. Принципи — це природні закони, які не можна порушити безкарно. їх дотримання зберігає цілісність особистості та приводить до істинного розвитку і щастя.

Правильні принципи — це точний, надійний і сильний вимірник для самовдосконалення. Це ядро внутрішньої безпеки. Це компас, який направляє, куди йти, і показує, як туди дістатися. Це дає можливість піднятися над ситуаціями,

емоціями, обставинами і бачити картину в цілому. Ви стаєте впевненою в собі, знаючою, активною людиною, незалежно від ставлення, поведінки та дій інших людей. Ваш поточний фінансовий стан та інші сучасні обставини не є визначальними для ваших рішень і дій.

Дотримання чи недотримання моральних норм і принципів формують відповідний авторитет керівника, менеджера. Лише на основі моральних засад авторитет особистості керівника буде міцним і довготривалим, або навпаки — неміцним і змінним.

Службовий етикет як сукупність правил поведінки людини.

Етикетом називається сукупність правил поведінки, які регулюють зовнішні прояви людських стосунків, Етикет тісно пов'язаний із життям суспільства. Етикет сприяв розвиткові культури. У етикеті кожного народу збережені форми шанування жінки, культ матері. Перед матір'ю оголювали голову, жінкам дарували квіти, виказували знаки уваги.

Етикет як феномен культури демократизувався з часом, а етикетні норми стали невід'ємним компонентом способу життя (в побуті, на роботі, у громадських місцях) вихованої людини.

Службовий етикет — це сукупність найдоцільніших правил поведінки людей у трудових колективах. Ці правила зумовлені найважливішими принципами загальнолюдської моралі й моральності.

Не секрет, що на роботі кожна людина є об'єктом уваги колег, відвідувачів, які звертають увагу на її привітання, уміння запитувати, слухати, виявляти пошану до інших тощо.

Дотримання правил і вимог службового етикету є обов'язковим для всіх: і керівників, і підлеглих. Так, на службі люди зазвичай звертаються один до одного на "Ви", поводяться чемно, намагаються бути чемними і коректними.

На світських раундах, за правилами етикету, розмовляють про приємні і цікаві речі, не обговорюють особисте життя, зовнішність присутніх, ділові проблеми, намагаються усміхатися.

Службовий етикет передбачає стосунки з іноземцями. Для ділового спілкування з ними потрібно добре знати звичаї, традиції країни, представником якої є ваш партнер, а також прийняті там правила етикету.

Але слід пам'ятати, що одним із найважливіших принципів закордонного ділового етикету є підтримка чесних і шанобливих відносин із партнером .

Авторитет — це соціальна роль, з якою пов'язані відповідні якості співробітників: високий рівень управлінських рішень, вміння вирішувати виробничі проблеми та конфлікти, адекватне прогнозування тощо.

Авторитет — це також психологічний стан особистості, що виконує цю роль. Він складається з усвідомлення своїх можливостей і компетенції, розуміння того, чого чекають від нього інші, визнання своїх прав і привілеїв. Тому зростання авторитету керівником розцінюється як особиста перемога, а його втрата — як трагедія.

У зв'язку з цим необхідно розглядати дві сторони авторитету — авторитет посади (тобто відповідний рівень обов'язків, відповідальності, прав, які надає і вимагає дана посада) й авторитет особистості, який характеризується відповідним рівнем ділових і організаційних умінь та здібностей, морально-психологічних рис та принципів.

В ідеалі авторитет особистості перевищує авторитет посади. Добре, коли вони збігаються, тоді керівника характеризують як відповідальну особистість, яка добре знає коло своїх обов'язків і не зловживає своїми правами.

Авторитет проявляється та підтримується у виявленні поваги, врахуванні думки, в хороших результатах роботи, симпатії з боку співробітників.

Але авторитет особистості може бути нижчим, ніж авторитет посади, іншими словами, працівник не відповідає займаній посаді, вимогам.

Внутрішньо це виявляється у блокуванні інформації, що викликає сумнів в особистому авторитеті (небажання помічати негативні явища, за які керівник несе відповідальність, перебільшення досягнень, неадекватна реакція на критику). Це проявляється також у прагненні уникнути таких ситуацій, в яких могла б виявитися особиста некомпетентність.

Зовні в організації це виявляється у прояві неповаги з боку співробітників, особливостях кадрової політики, у погіршенні морально-психологічного клімату в підрозділі, ставленні працівників до своїх обов'язків.

Це логічні наслідки ситуації, в якій постійно йде пошук "винних", а висунуті ідеї, пропозиції оцінюються тим, наскільки вони відповідають думці "авторитету".

Морально-психологічний портрет вітчизняного керівника в Україні ще формується. Риси, які мали так звані номенклатурні керівники за минулих часів, у нових ринкових умовах змінюються. А молоді керівники, які з'явилися після перебудови, працюють методом «пошуку та помилок», набуваючи власного досвіду. Уже є спроби узагальнення якостей та стандартів їхньої поведінки, проте етичний бік їхньої роботи, правила етикету в стосунках з підлеглими поки що опрацьовано недостатньо.

Основні управлінські культури: характерні риси та особливості.

Щоб досягти кращого взаєморозуміння з іноземними бізнесменами, підвищити якість договорів та угод, що укладаються українськими та іноземними партнерами, необхідно знати:

- особливості управлінських культур і управлінських технічних моделей, що склалися на сьогодні;

- національні особливості представників різних країн;
- особливості їхнього вербального та невербального спілкування.

Американська управлінська культура розглядає управління як спеціалізований вид діяльності, а менеджера — як професіонала, що володіє спеціальними знаннями. В основі американської управлінської культури (як і в європейській) лежить англосаксонський генотип, ядром якого є раціоналізм. У ньому чітко проявляється індивідуалізм, опора на власні сили, розрахунковий конкурентний прагматизм. Але у 80-ті роки навіть американці засумнівалися в правильності свого шляху і почали уважно вивчати японську управлінську культуру.

Японська управлінська культура є результатом відповідного способу життя населення. Японці протягом віків і поколінь жили в одному й тому самому селі, поруч з одними і тими ж сусідами і вижили завдяки здатності працювати спільно та в злагоді. Тому концепція японського менеджменту передбачає підготовку керівників, насамперед, набираючись досвіду. Управлінці різного рівня цілеспрямовано проходять через ланцюжок змін посад у різних підрозділах фірми. При цьому навчаються не тільки справі, а й мистецтву людських стосунків. У керівника постійно культивуються необхідні якості. Звідси — відданість фірмі, пожиттєвий найм; поступова, повільна оцінка і просування, неформальні тонкі механізми контролю, підвищена увага до підлеглих, колективне прийняття рішень.

Європейська управлінська культура займає проміжну позицію між американською та японською. З одного боку, європейці мають школи бізнесу і центри підвищення кваліфікації, хоч і не в такій кількості, як американці. З іншого — управління як вид діяльності не знаходиться в переліку найпопулярніших. В Англії, наприклад, не входить навіть у першу десятку.

Українська управлінська культура наразі формується. Створення ринкових відносин зумовило потребу підготовки професіоналів-менеджерів. Зараз ця спеціальність належить до найперспективніших. Але наше історичне минуле, наш менталітет, звичайно, впливають на формування нової управлінської культури і в позитивному, і в негативному плані (наприклад, сила влади чиновників і досі велика).

Немає потреби замикатися в рамках національно-етнічних підходів до вирішення актуальних управлінських проблем різних рівнів. В умовах інтернаціоналізації всіх сфер життя відмінності між різними управлінськими культурами будуть менш значимі. Управлінці різних рівнів взаємно збагачують один одного ідеями, найбільш продуктивними методами керівництва, сучасними організаційно-технічними формами і засобами управління.

Але не потрібно орієнтуватися на виключно зарубіжний досвід. Життя свідчить про безперспективність сліпого перенесення управлінських рецептів.

Слід пам'ятати, що в кожного народу своя цінність. Для американців — це досягнення успіхів, запал молоді нації. У європейців — міцність, стабільність життя; у японців — вірність традиціям, "японському руху". Наша надцінність — емоційне сприйняття навколишнього світу, відкрита душа, щире серце, доброта.

Нашим управлінцям, менеджерам, бізнесменам необхідно постійно вчитися і теоретично, і на досвіді, щоб оволодіти відповідним рівнем ділових стосунків і ділового спілкування.

Але на всіх рівнях свого професійного вдосконалення необхідно знати і пам'ятати, що тільки орієнтація на Людину як на найвищу цінність всього управлінського процесу принесе відповідні позитивні результати трудової діяльності.

У середині 80-х років американці виявили для себе, що фактор управління відіграє набагато важливішу роль, ніж розмір капіталовкладень у технічні та технологічні інновації навіть при найоптимальнішому плануванні їхньої структури. І саме цим пояснюється так зване економічне "японське" та "корейське диво".

Лекція 8. Безпека життєдіяльності та організація охорони праці в виробничому колективі.

Організація робіт з охорони праці в закладах культури і мистецтва визначається специфікою їх діяльності та чисельністю працівників. Керівники в якості перших кроків по організації роботи з охорони праці в установах культури і мистецтва повинні:

- а) вивчити свої обов'язки відповідно до законодавства про охорону праці;
- б) вибрати відповідно до специфіки діяльності організаційну форму роботи з охорони праці (створення служби охорони праці, призначення спеціаліста з охорони праці, оформлення договірних відносин зі сторонніми фахівцями або організаціями, що надають послуги в області охорони праці);
- в) пройти навчання та направити на навчання фахівців і працівників, пов'язаних з питаннями охорони праці, в спеціалізовані навчальні заклади охорони праці з отриманням посвідчення про перевірку знань з охорони праці.

Розпорядчими документами призначаються посадові особи відповідальні за *забезпечення охорони праці*, електрогосподарство, безпечну експлуатацію об'єктів підвищеної небезпеки, пожежну безпеку, а також інші особи відповідно до напрямків роботи закладів у галузі.

Діяльність будь-якого підприємства, в тому числі заклади культури і мистецтва, стосовно до вимог законодавства про охорону праці можна розбити на два етапи:

- організація діяльності установи;
- здійснення діяльності.

У відповідності з законом "Про охорону праці", під охороною праці зрозуміла система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів і засобів, направлених на збереження здоров'я і працездатності людини у процесі праці.

Виходячи з визначення змісту можна виділяти три основні складові охорони праці: правову, санітарно-гігієнічну і організаційно-технічну.

Закон України "Про охорону праці" визначає основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я в процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, регулює за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

Охорона праці — це система заходів та засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини у процесі трудової діяльності.

Роботодавець — власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган, незалежно від форм власності, виду діяльності, господарювання, і фізична особа, яка використовує найману працю.

Працівник — особа, яка працює на підприємстві, в організації, установі та виконує обов'язки або функції згідно з трудовим договором (контрактом).

Дія цього Закону поширюється на всіх юридичних і фізичних осіб, які відповідно до законодавства використовують найману працю, та на всіх працюючих.

Законодавство про охорону праці складається з цього Закону, Кодексу законів про працю України, Закону України "Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного захворювання, які спричинили втрату працездатності" та прийнятих відповідно до них нормативно-правових актів.

Державна політика в галузі охорони праці базується на принципах: пріоритету життя і здоров'я працівників, повної відповідальності роботодавця за створення належних, безпечних і здорових умов праці; підвищення рівня промислової безпеки шляхом забезпечення суцільного технічного контролю за станом виробництв, технологій і продукції, а також сприяння підприємствам у створенні безпечних і нешкідливих умов праці; комплексного розв'язання завдань охорони праці на основі загальнодержавної, галузевих, регіональних програм з цього питання та з урахуванням інших напрямів економічної та соціальної політики, досягнень в галузі науки і техніки та охорони навколишнього середовища; соціального захисту працівників, повного відшкодування шкоди особам, потерпілим від нещасних випадків на виробництві та професійних захворювань; встановлення єдиних вимог з

охорони праці для всіх підприємств та суб'єктів підприємницької діяльності незалежно від форм власності та видів діяльності; адаптації трудових процесів до можливостей працівника з урахуванням його здоров'я та психологічного стану; використання економічних методів управління охороною праці, участі держави у фінансуванні заходів з охорони праці, залучення добровільних внесків та інших надходжень на ці цілі, отримання яких не суперечить законодавству; інформування населення, проведення навчання, професійної підготовки та підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці; забезпечення координації діяльності органів державної влади, установ, організацій, об'єднань громадян, що розв'язують проблеми охорони здоров'я, гігієни та безпеки праці, а також співробітництва і проведення консультацій між роботодавцями та працівниками (їх представниками), між усіма соціальними групами при прийнятті рішень з охорони праці на місцевому та державному рівнях; використання світового досвіду організації роботи щодо поліпшення умов і підвищення безпеки праці на основі міжнародного співробітництва.

Державне управління охороною праці в Україні здійснюють: Кабінет Міністрів України; Державний комітет України по нагляду за охороною праці; міністерства та інші центральні органи державної виконавчої влади; місцева державна адміністрація, місцеві Ради народних депутатів.

Згідно з Законом України «Про охорону праці» і «Типовим положенням про службу охорони праці» служби охорони праці створюються на всіх підприємствах культури і мистецтва.

На підприємствах виробничої сфери з кількістю працюючих до 50 чоловік і невиробничої — до 100 чоловік функції цієї служби виконуються в порядку сумісництва з іншими роботами особами, які мають відповідну підготовку й призначені на цю посаду наказом керівника.

Обов'язки та відповідальність посадових осіб.

Організація роботи з охорони праці є складовою частиною загальної системи управління підприємством, яка спрямована на забезпечення безпечних і нешкідливих умов праці та збереження високої працездатності працівників. Для досягнення зазначених цілей необхідно:

- вирішити питання про джерела фінансування заходів з охорони праці;
- організувати професійний відбір і навчання працюючих з питань охорони праці;
- забезпечити оптимальний режим праці й відпочинку працюючих;
- привести до нормативних вимог і вдосконалювати санітарно-гігієнічні й санітарно-побутові умови праці;

- забезпечити працюючих за умовами праці спецодягом, спецвзуттям, засобами індивідуального захисту, інструментом і пристосуваннями;
- стежити за безпечним станом будівель, приміщень споруд, обладнання й технологічних процесів;
- налагодити ефективний контроль за охороною праці й оперативне усунення виявлених недоліків.

Планування робіт з охорони праці здійснюється на підставі колективного договору, перспективного, поточного й оперативного планів з охорони праці.

Керівник підприємства зобов'язаний:

- створювати безпечні й нешкідливі умови праці в кожному структурному підрозділі;
- призначати відповідні служби й посадових осіб, які забезпечують вирішення конкретних питань з охорони праці, затверджувати посадові інструкції про їх обов'язки та відповідальність за невиконання покладених на них функцій;
- розглядати й затверджувати плани роботи служби охорони праці;
- вживати заходи на виконання планів роботи з охорони праці, вимог стандартів й іншої нормативної документації з питань безпеки праці, а також постанов, наказів, розпоряджень, приписів з цих питань вищестоящих і контролюючих органів;
- забезпечувати розробку, укладання й виконання колективного договору або трудової угоди з охорони праці;
- представляти у вищестоящі організації та місцеві органи Державного комітету по статистиці звіти про потерпілих від нещасних випадків, професійних захворювань та аварій на виробництві й освоєння коштів, асигнованих на заходи з охорони праці;
- забезпечувати попередні й періодичні медичні огляди працівників, які зайняті на важких роботах і роботах зі шкідливими й небезпечними умовами праці, де є потреба в професійному доборі, а також щорічний обов'язків медичний огляд осіб віком до 21 року;
- відповідати за правильність і своєчасність відшкодування за вдової шкоди працівника, усувати причини нещасних випадків, професійних захворювань і забезпечувати виконання профілактичних заходів, визначених комісіями за підсумками їх розслідування;
- отримувати при створенні й обладнанні нових цехів, ділянок, приміщень, вистав, концертних програм тощо дозвіл на початок їх роботи від відповідних контролюючих органів.

Служба охорони праці виконує такі функції:

- опрацьовує систему управління охороною праці, сприяє вдосконаленню діяльності в цьому напрямку кожного структурного підрозділу й кожної посадової особи;
- проводить оперативно-методичне керівництво роботою з охорони праці;
- разом із структурними підрозділами підприємства складає комплексні заходи щодо досягнення на робочих місцях встановлених норм з охорони праці;
- проводить для працівників відний інструктаж з питань охорони праці;
- організує розробку перспективних і поточних планів роботи підприємства щодо створення безпечних і нешкідливих умов праці, паспортизацію цехів, діляниць, робочих місць щодо відповідності їх вимогам охорони праці; підвищення кваліфікації й перевірку знань посадових осіб з питань охорони праці; облік та аналіз нещасних випадків, професійних захворювань і аварій; підготовку статистичних звітів підприємства з питань охорони праці;
- бере участь у розслідуванні нещасних випадків, професійних захворювань, отруєнь та аварій на підприємстві; формуванні фонду охорони праці підприємства; роботі постійно діючої комісії з питань атестації робочих місць за умовами праці; розробці положень, інструкцій, інших нормативних актів про охорону праці, що діють у межах підприємства;
- розглядає листи, заяви й скарги працюючих з питань охорони праці;
- надає методичну допомогу керівникам структурних підрозділів підприємства в розробці заходів з питань охорони праці;
- готує проекти наказів і розпоряджень з питань охорони праці, загальних для всього підприємства;
- *контролює:*
 - дотримання чинного законодавства, міжгалузевих, галузевих та інших нормативних актів; виконання працівниками посадових інструкцій з питань охорони праці;
 - виконання приписів органів державного нагляду, пропозицій і подань уповноважених трудових колективів та профспілок з питань охорони праці;
 - відповідність нормам техніки безпеки машин, механізмів, обладнання, транспортних засобів, технологічних процесів, протиаварійних засобів,
 - колективного й індивідуального захисту працюючих; наявність технологічної документації на робочих місцях;
 - своєчасне проведення навчання й інструктажів працюючих, атестації та переатестації з питань безпеки праці посадових осіб, які виконують роботи

підвищеної небезпеки, а також дотримання вимог безпеки при виконанні цих робіт;

- забезпечення працюючих засобами індивідуального захисту, лікувально-профілактичним харчуванням, миючими засобами, санітарно-побутовими приміщеннями; надання працівникам передбачених законодавством пільг і компенсацій, пов'язаних з важкими й шкідливими умовами праці;
- використання праці неповнолітніх, жінок та інвалідів згідно з чинними законодавством;
- проходження попереднього й періодичних обов'язкових медичних оглядів працівниками, зайнятими на важких роботах і роботах зі шкідливими або небезпечними умовами праці чи таких, де є необхідність у професійному доборі, проходження щорічних обов'язкових медичних оглядів особами віком до 21 року;
- роботу медичного пункту підприємства з питань навчання працюючих надавати першу медичну допомогу потерпілим, укомплектування цехових аптечок, ведення обліку травм та ін.;
- виконання заходів, наказів, розпоряджень з питань охорони праці, а також заходів щодо усунення причин нещасних випадків та аварій, які визначені в актах розслідування.

Відповідно до чинного законодавства всі посадові особи підприємств несуть персональну адміністративну, дисциплінарну й кримінальну відповідальність за:

- невиконання своїх функціональних обов'язків з охорони праці, які передбачені посадовими інструкціями;
- несумлінне виконання вимог, нормативних актів з охорони праці;
- невчасне усунення недоліків, які виявлені органами державного нагляду за охороною праці, службами охорони праці, комісіями з питань охорони праці та з розслідування нещасних випадків, професійних захворювань та аварій на виробництві, представниками профспілок, уповноваженими трудових колективів з питань охорони праці та іншими державними органами нагляду;
- незастосування невідкладних заходів щодо усунення виробничої ситуації, яка створює загрозу життю або здоров'ю працюючих.

Основна задача в галузі охорони праці полягає в переважному попередженні виникнення і впливу на працюючу людину небезпечних і шкідливих виробничих чинників та умов, у створенні безпечної техніки і технологічних процесів.

Охорона праці у колективному договорі

Правові відносини між адміністрацією закладу та колективом встановлюються спеціальним документом — колективним договором.

Колективний договір — це двостороння угода, яка укладається між профспілковим комітетом від імені трудового колективу і адміністрацією]. Він встановлює взаємні зобов'язання сторін щодо виконання виробничих планів і вдосконалення організації виробництва та праці, впровадження нової техніки і технології, зміцнення трудової та виробничої дисципліни, підвищення кваліфікації та підготовки кадрів безпосередньо на виробництві, поліпшення матеріально-побутового положення і культурного обслуговування робітників і службовців. Колективний договір містить основні положення з питань праці та заробітної плати, а також положення в області робочого часу та часу відпочинку, оплати праці і матеріального стимулювання, охорони праці. Положення колективного договору, розроблені адміністрацією і профспілковим комітетом, носять нормативний характер, розповсюджуються на усіх робітників і обов'язкові для виконання.

У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо регулювання виробничих, трудових, соціально-економічних відносин, зокрема:

- зміни в організації виробництва і праці;
- забезпечення продуктивної зайнятості;
- нормування і оплати праці, встановлення форм, системи, розмірів заробітної плати та інших видів трудових виплат (доплат, надбавок, премій та ін.);
- встановлення гарантій, компенсацій, пільг;
- участі трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства, установи, організації (якщо це передбачено статутом);
- режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку;
- умов і охорони праці;
- забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників;
- гарантії діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих;
- умов регулювання фондів оплати праці та встановлення міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень в оплаті праці.

Колективний договір може передбачати додаткові порівняно з чинним законодавством і угодами гарантії, соціально-побутові пільги.

Колективні договори підлягають повідомній реєстрації місцевими органами державної виконавчої влади. Порядок реєстрації колективних договорів визначається Кабінетом Міністрів України. Умови колективного договору, що погіршують порівняно з чинним законодавством і угодами становище працівників, є недійсними.

Сторони, які підписали колективний договір, щорічно в строки, передбачені колективним договором, звітують про його виконання.

Особливо важливим розділом колективного договору є розділ охорони праці. Розділ охорони праці розробляється працівником служби охорони праці дистанції за пропозиціями комісії з питань охорони праці або уповноважених трудових колективів з питань охорони праці.

Також у колективному договорі передбачаються комплексні обов'язкові і додаткові заходи щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища, підвищення існуючого рівня охорони праці, запобігання випадкам виробничого травматизму, професійним захворюванням та аваріям.

Інструктажі

Усі працівники при прийомі на роботу і в процесі роботи проходять на підприємстві інструктаж (навчання). Допуск до роботи осіб, які не пройшли навчання, інструктажі, перевірку знань з охорони праці, заборонено.

Відповідальність за організацію, навчання перевірку знань на підприємстві покладається на керівника, а в структурних підрозділах (ділянка, цех тощо) — на керівників цих підрозділів. Контроль навчання і періодичність перевірки знань здійснює служба охорони праці або працівники, на яких покладено ці обов'язки керівником підприємства.

За характером і часом проведення інструктажі поділяються на: *вступний, первинний, повторний, позаплановий та цільовий*. Працівники допускаються до самостійної роботи після вступного інструктажу, первинного інструктажу на робочому місці, стажування.

Вступний інструктаж:

Проводиться з усіма працівниками, які приймаються на постійну або тимчасову роботу, незалежно від їх освіти, стажу роботи та посади; з працівниками інших організацій, які прибули на підприємство і беруть безпосередню участь у виробничому процесі або виконують інші роботи на підприємстві учнями та студентами, які прибули на підприємство для проходження виробничої практики; у разі екскурсії тощо.

Первинний інструктаж:

Проводиться до початку роботи безпосередньо на робочому місці з працівником: новоприйнятим (постійно чи тимчасово) на підприємство; який переводиться з одного цеху виробництва до іншого; який буде виконувати нову для нього роботу; відрядженим працівником, який бере безпосередню участь у виробничому процесі на підприємстві.

Повторний інструктаж:

Проводиться з працівниками на робочому місці в терміни, визначені відповідними чинними галузевими нормативними актами або керівником підприємства з

урахуванням конкретних умов праці, але не рідше: на роботах з підвищеною небезпекою — 1 раз на 3 місяці; для решти робіт — 1 раз на 6 місяців.

Позаплановий інструктаж:

Проводиться з працівниками на робочому місці або в кабінеті охорони праці:

- при введенні в дію нових або переглянутих нормативних актів про охорону праці, а також при внесенні змін та доповнень до них;
- при зміні технологічного процесу, заміні або модернізації устаткування, приладів та інструментів, вихідної сировини, матеріалів та інших факторів, що впливають на стан охорони праці;
- при порушеннях працівниками вимог нормативних актів про охорону праці, що можуть призвести або призвели до травм, аварій, пожеж тощо;
- при виявленні особами, які здійснюють державний нагляд і контроль за охороною праці, незнання вимог безпеки стосовно робіт, що виконуються працівником;
- при перерві в роботі виконавця робіт більш ніж на 30 календарних днів — для робіт з підвищеною небезпекою, а для решти робіт — понад 60 днів.

Цільовий інструктаж:

Проводиться з працівниками: при виконанні разових робіт, не передбачених трудовою угодою; при ліквідації аварії, стихійного лиха; при проведенні робіт, на які оформлюються наряд-допуск, розпорядження або інші документи. Проводиться з вихованцями, учнями, студентами в разі організації масових заходів (екскурсії, походи, спортивні заходи тощо).

Відповідальність адміністративного і технічного персоналу.

Загальне керівництво і відповідальність за роботу з охорони праці, за дотримання діючого законодавства, виконання рішень вищестоящих організацій, інструкцій, правил і норм з охорони праці покладається на керівника закладу.

Безпосередня організація роботи з охорони праці та здійснення контролю за проведенням заходів щодо створення безпечних умов праці покладається на старшого інженера (інженера) з охорони праці.

Атестація робочих місць за умовами праці.

Атестація робочих місць за умовами праці проводиться на підприємствах і в організаціях незалежно від форми власності й господарювання, де технологічний процес, використовуване обладнання, установки, прилади та апарати, сировина та матеріали є потенційними шкідливими та небезпечними виробничими факторами, що можуть несприятливо впливати на стан здоров'я працюючих, а також їхніх нащадків як зараз, так і в майбутньому.

Основна мета атестації полягає в регулюванні відносин між власником або уповноваженим органом і працюючим у сфері реалізації прав на здорові й безпечні умови праці, пільгове пенсійне забезпечення, пільги та компенсації за роботу у несприятливих умовах.

Атестація робочих місць передбачає:

- виявлення шкідливих та небезпечних факторів і причин формування несприятливих умов праці;
- санітарно-гігієнічне дослідження факторів виробничого середовища, важкості й напруженості трудового процесу на робочому місці;
- комплексну оцінку факторів виробничого середовища і характеру праці на відповідність їх характеристик стандартам безпеки праці, будівельним та санітарним нормам і правилам;
- визначення ступеню шкідливості і небезпечності праці та її характеру за гігієнічною класифікацією;
- обґрунтування віднесення робочого місця до категорії зі шкідливими (особливо шкідливими), важкими (особливо важкими) умовами праці;
- визначення права працівників на пільгове пенсійне забезпечення за роботу у несприятливих умовах;
- визначення і реалізацію технічних і організаційних заходів, спрямованих на оптимізацію умов та характеру праці.

Період переатестації визначається самим підприємством у колективному договорі, але не повинен перебільшувати 5 років. Відповідальність за своєчасне та якісне проведення атестації покладається на власника підприємства.

Матеріали атестації робочих місць є документами суворої звітності і зберігаються на підприємстві протягом 50 років.

Облік та розслідування нещасних випадків.

Розслідування та облік нещасних випадків і аварій на підприємствах і організаціях всіх форм власності слід проводити згідно Порядку проведення розслідування та ведення обліку нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на виробництві. Затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 30.11.2011р. № 1232.

Розслідуванню підлягають травми, гострі професійні захворювання, отруєння, теплові удари, обмороження, утоплення, ураження електричним струмом та блискавкою, ушкодження внаслідок аварій, пожеж, стихійних лих, контакту з тваринами, комахами та іншими представниками фауни і флори, які сталися на підприємстві. До розслідування і обліку беруться нещасні випадки, які виникли під час виконання трудових обов'язків (у тому числі у відрядженні), а також дій в інтересах підприємства без доручення керівника; на робочому місці, на території

підприємства, протягом робочого часу, включаючи встановлені перерви; протягом часу для приведення в порядок знарядь виробництва, засобів захисту, одягу перед початком і після закінчення роботи, для особистої гігієни; під час проїзду на роботу або з роботи на транспорті підприємства, транспорті сторонньої організації (згідно з договором), власному транспорті, якій використовувався в інтересах виробництва; внаслідок аварій (пожеж), а також їх ліквідації на виробничих об'єктах; під час надання підприємством шефської допомоги; у робочий час із працівником, робота якого пов'язана з переміщенням між об'єктами при прямованні пішки, громадським або власним транспортом чи транспортом сторонньої організації; при прямованні пішки або на транспортному засобі до місця роботи чи назад за разовим завданням керівника без оформлення посвідчення про відрядження.

Очевидець нещасного випадку або сам потерпілий повинен доповісти керівникові робіт чи іншому керівникові і вжити заходів до надання долікарської допомоги. Цей керівник зобов'язаний терміново організувати медичну допомогу потерпілому, зберегти до прибуття комісії із розслідування обставин на робочому місці, а також повідомити керівника підрозділу підприємства, власника підприємства.

Для проведення розслідування нещасного випадку, внаслідок якого працівник втратив працездатність на один день і більше, керівник підприємства призначає комісію, до складу якої входить керівник (спеціаліст) служби з охорони праці — голова комісії, керівник структурного підрозділу підприємства (головний спеціаліст), представник профспілки або уповноважений трудового колективу з питань охорони праці, лікар з гігієни праці санепідемстанції. Якщо потерпілий не є членом профспілки, до складу комісії входить уповноважений трудового колективу з питань охорони праці.

Не беруться на облік і не складається акт про нещасні випадки, що сталися під час спортивних та інших розважальних заходів, в неробочий час, у вихідні та святкові дні; нещасні випадки, які непов'язані з дорученням керівника, а також особистою необхідністю (одержання зарплати, відвідування медичного закладу, зборів, нарад). До цієї ж категорії відносяться нещасні випадки, що сталися з особами, які йшли на роботу або повертались з роботи (пішки, на громадському або власному транспорті).

Нещасний випадок, про який не було повідомлено керівника підприємства, або після якого сталася втрата непрацездатності через деякий час, розслідується за заявою потерпілого, якщо з моменту події пройшло не більше року, протягом десяти діб з дня подачі заяви. Створюється комісія яка вирішує питання щодо розслідування і складання акта за формою Н-1 згідно з Положенням.

Комісія протягом трьох діб з моменту події повинна обстежити місце нещасного випадку, опитати очевидців та осіб, оформити пояснення потерпілого, якщо це

можливо; розглянути відповідність умов праці та засобів виробництва проекту і паспорту, дотримання вимог нормативно-технічної документації при експлуатації устаткування і нормативних актів про охорону праці; установити обставини і причини нещасного випадку, визначити відповідальних осіб, розробити заходи щодо запобігання подібним випадкам.

За результатами роботи комісії складається акт (форма Н-1), до акта додається пояснення очевидців потерпілого, документи, що характеризують стан робочого місця із зазначенням небезпечних і шкідливих виробничих факторів, медичний висновок про наявність алкоголю в організмі потерпілого. Нещасні випадки, які оформлені актом Н-1, реєструються в спеціальному журналі. Протягом доби після закінчення розслідування керівник підприємства затверджує п'ять примірників акта за формою Н-1. Акти надсилаються керівникові цеху або структурного підрозділу (головному спеціалісту), державному інспектору з нагляду за охороною праці, профспілковій організації, керівникові (спеціалісту) служби охорони праці. Копія акта за формою Н-1 у разі гострого професійного отруєння (захворювання) надсилається до санепідемстанції. Акт за формою Н-1 із матеріалами розслідування зберігається на підприємстві протягом 45 років, інші примірники акта та копії — не менше двох років, тобто доти, доки всі намічені профілактичні заходи не будуть здійснені. Якщо підприємство ліквідується, то всі акти за формою Н-1, що зберігаються 45 років передаються правонаступникові, а якщо він відсутній до державного архіву на збереження.

Якщо власник підприємства відмовляється скласти акт про нещасний випадок або потерпілий незгоден із змістом акта, питання вирішується комісією трудових спорів.

Розслідуються також нещасні випадки, що сталися на території підприємства під час встановлених перерв (технологічні, санітарно-оздоровчі, обідні). Комісія залежно від конкретних причин і обставин бере на облік і складає акт за формою Н-1.

Нещасний випадок з працівником, який був переведений керівником на інше підприємство або який виконував роботу за сумісництвом, розслідується і береться на облік підприємством, де виконувалась робота.

Нещасні випадки з студентами навчальних закладів, що сталися під час проходження практики або виконання робіт на підприємстві під керівництвом посадових осіб, також розслідуються і беруться на облік, але в розслідуванні бере участь представник навчального закладу.

Нещасні випадки, які сталися внаслідок погіршення здоров'я працівника як результат дій небезпечних або шкідливих виробничих факторів, або при виконанні роботи, яка була протипоказана йому за медичним висновком, також беруться на облік і розслідуються на загальних підставах згідно з Положенням.

Спеціальному розслідуванню підлягають групі (двоє і більше працівників) нещасні випадки із смертельним наслідком у цьому разі керівник підприємства повинен повідомити відповідні місцеві органи нагляду за охороною праці і органи державної виконавчої влади, профспілкову організацію підприємства і вищий профспілковий орган, санепідемстанцію (при гострих професійних отруєннях), а також прокуратуру. Керівник по телефону або телеграфу повідомляє нагляд охорони праці і МОЗ (якщо загинули від гострого професійного отруєння).

Керівник підприємства, заснованого на загальнодержавній власності, повідомляє міністерство, до якого належить це підприємство.

Створюється Комісія у складі працівника відповідного органу нагляду за охороною праці (голова комісії), керівника підприємства, представників органів управління, до якого належить підприємство, профспілкової організації, спеціаліста санепідемстанції (при гострих отруєннях), уповноваженого представника трудового колективу з охорони праці, якщо потерпілий не є членом профспілки. До складу комісії можуть залучатися представники інших заінтересованих організацій.

Спеціальне розслідування нещасних випадків проводиться протягом не більше 10 днів, складається акт і оформлюються інші матеріали спеціального розслідування відповідно до Положення. При необхідності в встановлений термін розслідування подовжують письмово і додають до акта.

Після закінчення роботи комісії спеціального розслідування, керівник підприємства зобов'язаний в 5-денний строк розглянути матеріали нещасного випадку і дати наказ щодо здійснення заходів усунення причин випадків, а порушників законодавчих і нормативних актів притягти до відповідальності. Після здійснення запропонованих заходів він письмово у зазначений в акті термін повідомляє відповідний орган нагляду за охороною праці, профспілкову організацію та орган, до сфери управління якого належить підприємство, а в разі гострого отруєння — санепідемстанцію.

На підприємстві розробляється план ліквідації аварій (аварійних ситуацій), в якому розглядаються можливі аварійні ситуації, обов'язки і дії посадових осіб і працівників. Аварії, які призвели до руйнування виробничих будівель і технологічного обладнання, поділяють на дві категорії. До 1 категорії належать аварії, за яких створилась загроза життю і здоров'ю працівників підприємства або загинуло 5 і більше робітників, сталася зупинка підприємства на добу і більше. До 2 категорії належать аварії, зі яких створилась загроза життю і здоров'ю працівників цеху, дільниці або загинуло до п'яти робітників, сталася зупинка цеху, дільниці на зміну і більше. У разі аварії керівник підприємства або посадова особа вводить в дію план ліквідації аварії і повідомляє відповідні органи Держнаглядохоронпраці, місцевий орган державної виконавчої

влади, управління, до якого належить підприємство, органи прокуратури. Організує рятувальні заходи, надання потерпілим медичної допомоги, заходи щодо припинення подальшого поширення аварії.

Для розслідування аварій створюються комісії. При аваріях 1 категорії комісію створює за наказом міністерство або центральні органи державної виконавчої влади за погодженням органів нагляду за охороною праці. При аваріях 2 категорії — керівник органу, до якого підпорядковане підприємство, у разі недержавних форм власності — орган нагляду за охороною праці.

За результатами розслідування керівник підприємства видає наказ щодо заходів запобігання аваріям, притягає відповідальних осіб за порушення нормативних актів про охорону праці. Копії акта і наказу надсилаються міністерству (відомству).

Державна статистична звітність аварій затверджується Міністерством статистики за поданням Комітету по нагляду за охороною праці.

Список рекомендованої літератури.

1. Бугай, Н. Український етикет [Текст] / Надія Бугай. — К.: Бібліотека українця, 2000. — 270 с.
2. Гандзюк М. П. Основи охорони праці / М. П. Гандзюк, Є. П. Желібо, М. О. Халімовський. — К.: Каравела. — 2003. — с. 30–31.
3. Конституція України // Відом. Верховної Ради України. — 1996. — № 30. — Ст. 141.
4. Кубрак, О.В. Етика ділового та повсякденного спілкування [Текст]: Навч. посіб. / О.В. Кубрак. — Суми: Унів. кн., 2005. 221 с.
5. Проценко, О.П. Етикет в просторі практичної філософії [Текст] / О.П. Проценко. — Х.: Изд-во ХНУ, 2002. — 240 с.
6. Тимошенко, Н.Л. Корпоративна культура : Діловий етикет [Текст] : навч. посіб. / Н.Л. Тимошенко. — К.: Знання, 2006. — 391 с.
7. Цюрупа, М.В. Основи конфліктології та теорії переговорів [Текст] : навч. посіб./ М.В. Цюрупа. — К.: Кондор, 2004. — 192 с.
8. Шевчук, С.В. Українське ділове мовлення [Текст] : підручник / С.В. Шевчук. — К.: Літера ЛТД, 2003. — 480 с.
9. Чайка, Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера [Текст] : Навч. посіб. / Г.Л. Чайка. — К.: Знання, 2005. — 442 с.

ГЛОСАРІЙ (основні терміни та поняття)

Адресант (нім. Adressant — відправник) (автор, мовець) — джерело повідомлення; у міжособистісному спілкуванні — особа, яка ініціює комунікацію, кодує своє повідомлення вербальними і невербальними засобами і передає адресату (слухачеві, читачеві, аудиторії).

Адресат (нім. adressat — отримувач) (слухач, читач, інтерпретатор, аудиторія) — кінцевий споживач повідомлення, у міжособистісному спілкуванні — особа, яка сприймає повідомлення і відповідно до своїх стратегій і конкретних ситуативних умов інтерпретує повідомлення адресанта.

Атракція (лат. Attractio — притягування) — виникнення при сприйманні індивіда індивідом взаємної привабливості, розуміння і прийняття один одного у взаємодії, коли не тільки узгоджуються дії, а й встановлюються позитивні взаємини.

Ввічливість — форма культурної поведінки людини, для якої повага до людей стала звичайним способом спілкування.

Вербальне (лат. verbum — слово) спілкування — усне, словесне спілкування, учасники якого обмінюються висловлюваннями щодо предмета спілкування.

Галантність (фр. galant — вишуканість) вишукано ввічливий, надзвичайно чемний.

Девіації (лат. de — від і via — дорога) у спілкуванні різноманітні типи комунікативних невдач, помилок, обмовок, описок тощо, пов'язані з мовною та комунікативною компетенцією учасників спілкування.

Делікатність (фр. delicat — сприйнятливість, лагідність) — уміння витончено відчувати і реагувати на настрій, коли знайома чи близька людина опинилась в скрутному стані.

Ділові листи — писані тексти, призначені для повідомлення діловим партнерам про певні плани, факти, результати, тощо, які передаються поштовим зв'язком, а останнім часом і через електронну мережу.

Ділові переговори — процес поетапного досягнення згоди між партнерами за наявності різних, а інколи й суперечливих інтересів.

Емпатія (грец. empathy — співпереживання, співчуття) осягнення емоційних станів іншої людини; дія індивіда, що допомагає йому по-особливому вибудувати спілкування (особливий вид уваги до іншої людини).

Етикет (франц. jtiquette — ярлик, етикетка) — сукупність правил (правил «доброго тону»), які регламентують зовнішні вияви людської поведінки (ставлення до оточення, форми звернень і привітань, поведінку в громадських місцях тощо).

Жести — свідомі чи несвідомі рухи людини, які сигналізують про її внутрішній емоційний стан.

Зовнішня культура — видимі, візуально сприйнятні елементи, що характеризують особистість.

Імідж (фр. *image* — образ) — образ, який свідомо формується з розрахунком на сприйняття іншими.

Інтеракція (лат. *inter* — поміж, періодичність дії, скасування і актіо — дія, дозвіл) — процес організованих вербальних і невербальних взаємодій, які виникають під час спілкування.

Керівник — індивід, на якого офіційно покладені функції управління і організації діяльності в групі (установі, фірмі та ін.).

Коректність (лат. *correctus* — виправлений) — вміння тримати себе у межах загальноприйнятих норм порядності в будь-яких ситуаціях.

Культура поведінки — сукупність форм поведінки людини у процесі спілкування, в яких виявляються певні моральні й естетичні норми.

Культура почуттів — рівень розвитку, уміння особистості керувати своїми психічними станами, емоційними ставленнями до навколишньої дійсності.

Культура спілкування — сукупність знань і вмінь, способів і навичок комунікативної взаємодії, а також пов'язаних з нею загальних для конкретного суспільства і конкретних ситуацій етико-психологічних принципів і норм.

Манери (фр. *manière* — образ) — спосіб тримати себе, зовнішні форми поведінки.

Міміка (грец. *mimikos* — наслідувальний) — різноманітні вирази обличчя, рухи його частин.

Моральна відповідальність — здатність передбачити наслідки кожного свого вчинку і прагнення запобігти можливому негативному ходу подій, спроможність правильно зрозуміти потреби інших людей як свої особисті.

Моральна культура — це рівень засвоєння існуючих у суспільстві моральних цінностей, ступінь залучення їх до моральних аспектів діяльності. Міра особистого морального розвитку.

Невербальне спілкування — обмін інформацією між людьми за допомогою немовних комунікативних елементів (жестів, міміки, виразу очей, постави та ін.), які разом із засобами мови забезпечують створення, передавання й сприйняття повідомлень.

Паблік рілейшнз (англ. *Public relation (PR)* — зв'язки з громадськістю) управлінські дії зі встановлення і підтримання взаємовигідних відносин між організацією і громадськістю, від настроїв і міркувань якої залежить успіх чи неуспіх цієї організації.

Постава — форма відображення дійсності, в якій виявляється стійке суб'єктивне ставлення людини до предметів, явищ, які вона пізнає і змінює.

Пристойність — ввічливість, порядність у поведінці, у словах, відповідність до правил порядності.

Протокол (гр. Protokollon, protos — перший і kollao — клеїти) — сукупність суспільних правил, традицій і умовностей, які вміняються до обов'язків дипломатичних представництв, міжнародних організацій, офіційних осіб.

Резюме — короткий виклад суті доповіді, статті тощо; короткий висновок із сказаного, написаного або прочитаного.

Спілкування — сукупність зв'язків і взаємодій індивідів, груп, спільнот під час яких відбувається обмін інформацією, досвідом, уміннями, навичками і результатами діяльності.

Тактовність (лат. tactus — почуття) — здатність людини знаходити форму спілкування з іншими людьми залежно від конкретних обставин, ситуації.

Толерантність (лат. tolerantio — терпіння) — терпіння до чужинних думок та вірувань.

Церемонія (лат. seremonia — повага) — зовнішні форми, які додержуються у святах, святкування по завчасно установленому плану.

Фасцинація (англ. fascination — зачарування) спеціально організований вербальний вплив при передаванні інформації, спрямований на підвищення якості сприймання інформації шляхом впливу на емоційний стан і поведінку реципієнта.

Навчальне видання

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ З ДИСЦИПЛІНИ
«КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА
ТА ЕТИКА ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»

Укладач:

Колесник Л. І.,

ст. викладач кафедри менеджменту культури та соціальних технологій.

В авторській редакції

Комп'ютерний набір **Л. Колесник**

План 2023

Підписано до друку 26.06.2023 р. Формат 60x84/16
Гарнітура «Times». Папір для мн. ап. Друк ризограф
Ум. друк. арк. _____ Тираж 100. Зам № _____

ХДАК, 61057, Харків -57, Бурсацький узвіз, 4
Надруковано в лаб. множ. техніки ХДАК