

Сумський державний педагогічний університет імені А. С. Макаренка
Навчально-науковий інститут педагогіки і психології
Кафедра менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

Довгополова Ганна Геннадіївна

**ДІЛОВА ЕТИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ
ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЯК СОЦІАЛЬНОЮ
КОРПОРАЦІЄЮ**

Спеціальність 073 «Менеджмент»
Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота
на здобуття освітнього ступеню магістра

Науковий керівник
_____ Л.В. Корж-Усенко,
доктор педагогічних наук,
доцент, доцент кафедри
менеджменту освіти та
педагогіки вищої школи
«___» _____ 2020 року

Виконавець
_____ Г.Г. Довгополова
«___» _____ 2020 року

СУМИ 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЛОВОЇ ЕТИКИ ЯК СКЛАДОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	9
1.1. Сучасний заклад вищої освіти як соціальна корпорація.....	9
1.2. Структуроутворюючі елементи ділової етики закладу вищої освіти.....	24
1.3. Особливості етичної інфраструктури сучасного вишу	35
Висновки до розділу 1.....	44
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЛОВОЇ ЕТИКИ ЯК СКЛАДОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	46
2.1. Кодекс ділової етики як форма впровадження норм і стандартів ділової етики в закладі вищої освіти.....	46
2.2. Обґрунтування рекомендацій щодо запровадження кодексу ділової етики в практику діяльності закладу вищої освіти.....	58
Висновки до розділу 2.....	75
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	91

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність теми дослідження визначається важливістю модернізації процесів управління в системі вищої освіти і обумовлюється кількома факторами.

По-перше, система вищої освіти – це унікальний соціальний інститут, з одного боку, призначений для задоволення потреб населення в освіті та вихованні. З іншого боку, система вищої освіти націлена на підготовку фахівців, здатних витримати конкуренцію на ринку праці й вирішувати актуальні завдання матеріального й духовного відтворення суспільства.

По-друге, наразі стан системи управління вищою школою не цілком відповідає сучасним потребам, недостатньо адаптований до умов постійно змінюваних поточних і перспективних умов функціонування закладів вищої освіти. Важливою бачиться така обставина: об'єктивні процеси глобалізації не оминули й систему вищої освіти, сформували умови для інтеграції освітньої системи України в міжнародне співтовариство. Однією з умов модернізації вітчизняної вищої школи та її інтеграції в єдиний європейський освітній простір є впровадження нових технологій і, перш за все – в систему управління закладом вищої освіти. Одним із таких інноваційних елементів стає все більш широке використання ділової етики, а також формування механізмів реалізації її стандартів з урахуванням як міжнародних принципів, так і особливостей українського менталітету.

По-третє, кодекси ділової етики, корпоративної культури тощо отримали застосування в корпоративному секторі економіки України. Разом із тим очевидно, що особливості сучасного закладу вищої освіти значною мірою відрізняються від специфіки багатьох корпорацій. Відповідні концепції й документи, що використовуються у системі соціального управління вітчизняними корпораціями, не відповідають умовам освітнього співтовариства. Необхідна розробка моделей кодексів ділової етики як елемента управління вишем, які будуть відповідати специфіці закладу вищої

освіти як соціальної корпорації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика ділової етики як елемента управління сучасним вишем – тема досить нова й об'єднує дослідження міждисциплінарного характеру. Ступінь наукової розробленості теми доцільно оцінювати за кількома напрямками.

По-перше, при дослідженні проблеми управління закладом вищої освіти як соціальної корпорації в контексті вивчення аспектів ділової етики та алгоритмів її інституціалізації в систему управління вишем ми зверталися до класичних досліджень у галузі менеджменту. Серед таких праці: Ф. Тейлора, М. Вебера, Г. Емерсона, Дж. Коулмана, А. Файоля, Е. Мейо, А. Маслоу, Д. Макгрегора, В. Оучі та ін. Науково-методологічний підхід до проблем управління корпораціями пройшов довгий шлях становлення – від принципів «наукового» підходу Ф. Тейлора і їх практичного втілення (технократичний підхід) в імперії Г. Форда та альтернативної концепції «людських відносин» 1920-30-х рр. Від кроскультурних досліджень управлінських схем 1960-1970-х рр. до постфрейдизму кінця ХХ ст. Положення, сформульовані в працях відомих зарубіжних учених, дозволяють розглядати морально-етичний аспект як необхідну умову для існування системи корпоративного управління, в тому числі управління закладом вищої освіти, і як фактор, що формує ефективну й етично стабільну інфраструктуру організації.

По-друге, для вивчення соціокультурного феномену вищої школи велике значення мали роботи таких вітчизняних науковців, як А. Архангельський, А. Арнольдов, В. Андрущенко, З. Барбашова, В. Борисов, Ю. Вишневський, А. Дорошенко, М. Злобін, В. Кремень, Л. Коган, Л. Міщик, Я. Щепанський та ін., у яких закладені принципи гуманізації освіти, а освіта розглядається як «школа діалогу культур». Аспекти історичного розвитку та сучасного стану системи вищої освіти знайшли своє висвітлення в працях Т. Богоглиба, І. Жилиєва, В. Ковтунця, Л. Корж-Усенко, І. Маркіної, Л. Плахотнікової, М. Репко, Ю. Рудої, А. Сбруєвої, М. Сьомкіна та ін. На

важливість пошуку нових підходів до вирішення традиційних проблем управління освітою звертали увагу В. Довбня, Л. Калініна, Д. Козлов, О. Козлова, В. Луначек, О. Мармаза, Л. Онищук, Л. Пшенична А. Сбруєва та ін. У роботах цих вчених освіта концептуалізується як різновид соціального процесу.

По-третє, різні аспекти ділової етики стали темою пильної уваги таких зарубіжних дослідників як М. Альберт, Ф. Блум, Ж. Данкел, А. Лейзерсон, Р. Льюїс, М. Мескон, Е. Саббат, Ф. Хедоурі, Л. Хофстерд, Дж. Ягер та ін. На сьогодні в Україні з'явилися дослідження вітчизняних авторів, присвячені всебічному вивченню ділової етики. Серед них праці: Т. Андрєєвої, В. Баранівського, А. Боднар, О. Бутенко, Ф. Терещенко, В. Туліна, Н. Опікунової, О. Садовніченко та ін.

Психологічні аспекти ділового спілкування стали предметом дослідження І. Амінова, А. Столяренко, В. Лозниці, Г. Щокіна та ін.

Таким чином, можна говорити про наявність досить значної кількості робіт, присвячених різним дотичним аспектам досліджуваної теми. Проте, оцінюючи ступінь розробленості проблеми інституціалізації ділової етики в систему управління вишем, слід зазначити, що проблема ділової етики як елемента управління стала предметом наукового вивчення порівняно недавно (у 1980-1990-х рр. ХХ ст.) і розглядається як зарубіжними, так і вітчизняними авторами у контексті управління великими корпораціями. Проблема управління суб'єкт-об'єктними відносинами за допомогою морально-етичних механізмів (кодексів ділової етики) у системі вищої освіти в науковій літературі ще не отримала комплексного вивчення. Разом із тим, безперервна зміна соціально-економічної ситуації у вищій школі в умовах реформування вимагає постійного коригування методів управління сучасним вишем. Це багато в чому визначило вибір теми нашого дослідження.

Ураховуючи важливість окресленої проблеми, було обрано тему дослідження *«Ділова етика в системі управління закладом вищої освіти як соціальною корпорацією»*.

Мета дослідження: на основі теоретичного аналізу ділової етики як складової управління закладом вищої освіти обґрунтувати рекомендації щодо запровадження кодексу ділової етики в практику діяльності вишу.

Завдання дослідження:

1. Визначити зміст поняття «ділова етика», її місце і роль в системі сучасного управління, а також специфіку вишу як соціальної корпорації.
2. З'ясувати структуроутворюючі елементи ділової етики закладу вищої освіти.
3. Проаналізувати особливості етичної інфраструктури сучасного вишу.
4. Обґрунтувати рекомендації щодо запровадження кодексу ділової етики в практику діяльності закладу вищої освіти.

Об'єкт дослідження: система управління закладом вищої освіти як соціальною корпорацією.

Предмет дослідження: ділова етика як ключовий елемент системи управління сучасним вишем.

Матеріали та методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань було використано такі методи:

- загальнонаукові: аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, систематизація, термінологічний аналіз для уточнення сутності понять «ділова етика», «соціальна корпорація»;
- конкретно-наукові: вивчення та аналіз літератури з теорії та практики менеджменту щодо теми дослідження для визначення ступеня розробленості проблеми дослідження, аналіз базових понять дослідження; методи зіставлення, систематизації, прогнозування;
- емпіричні: спостереження, анкетування, опитування, метод порівняльного аналізу кодексів ділової етики вітчизняних і зарубіжних корпорацій.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає в тому, що в ньому обґрунтовано трактування ділової етики як елемента системи

управління закладом вищої освіти; подано комплексну характеристику ділової моралі й ділового етикету як структуроутворюючих елементів ділової етики вишу; уточнено зміст поняття «ділова етика».

Практичне значення одержаних результатів дослідження визначається тим, що теоретичні положення та висновки роботи можуть бути використані в діяльності закладів освіти різного рівня для вдосконалення системи управління організацій на основі принципів ділової етики. Результати дослідження можуть бути використані в освітньому процесі вищої школи з підготовки фахівців у галузі менеджменту, а також у системі підвищення кваліфікації керівників, менеджерів, профспілкових працівників освіти.

Апробація результатів та публікації. Основні результати дослідження обговорювались на засіданнях кафедри менеджменту освіти та педагогіки вищої школи, а також під час виступів на науково-практичних конференціях: I Міжнародній науково-практичній конференції «Освіта для XXI століття: виклики, проблеми, перспективи» у Сумському державному педагогічному університеті імені А. С. Макаренка (Суми, 29 – 30 жовтня 2019 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Педагогіка та психологія: сучасний стан розвитку наукових досліджень та перспективи» у Класичному приватному університеті (м. Запоріжжя, 15 – 16 листопада 2019 р.), Всеукраїнському науково-практичному семінарі з міжнародною участю «Макаренківські читання» у Сумському державному педагогічному університеті імені А. С. Макаренка (Суми, 13 березня 2020 р.), III Міжнародній науково-практичній конференції «Європейський університет: імідж, мобільність та соціальні перспективи» у Сумському державному педагогічному університеті імені А. С. Макаренка (Суми, 06 – 07 травня 2020 р.), II Міжнародній науково-практичній конференції «Освіта для XXI століття: виклики, проблеми, перспективи» у Сумському державному педагогічному університеті імені А. С. Макаренка (Суми, 12 листопада 2020 р.).

Основні положення роботи висвітлено в таких публікаціях:

1. Довгополова Г. Г. Сучасний виш як об'єкт управління / Г. Г. Довгополова // Європейський університет: імідж, мобільність та соціальні перспективи : Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції для студентів та молодих учених (06–07 травня 2020 року, м. Суми). – Суми: ФОП Цьома С.П., 2020. – С. 149-152.
2. Довгополова Г. Г. Ділова етика як інструмент управління закладом вищої освіти / Г. Г. Довгополова // Освіта для XXI століття: виклики, проблеми, перспективи: Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (12 листопада 2020 року, м. Суми). – Суми: Вид-во СумДПУ імен А.С. Макаренка, 2020. – С. 32–33.

Структура та обсяг роботи: робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел, що налічує 107 найменувань. Подано 4 таблиці, 6 рисунків. Повний обсяг тексту роботи – 108 сторінок. Основний зміст викладено на 76 сторінках.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЛОВОЇ ЕТИКИ ЯК СКЛАДОВОЇ СИТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1. Сучасний заклад вищої освіти як соціальна корпорація

Протягом останніх десятиліть ХХ століття у зв'язку зі зміною зовнішніх соціально-економічних умов як у світовому, так і у вітчизняному науково-освітньому співтоваристві наростало усвідомлення необхідності організаційно-управлінських трансформацій вищої школи.

Особливістю сучасних процесів, які безпосередньо торкнулися й вищої школи, як в Україні, так і за кордоном є розвиток корпорацій і посилення їх ролі не тільки в економіці, але і в соціально-культурній сфері. На сьогодні вища школа практично перетворюється на своєрідний бізнес, ефективне здійснення якого неможливе в межах традиційної моделі вишу. Неадекватність традиційної моделі організації, функціонування та управління вишем реаліям глобального інформаційного суспільства стала очевидною як в Україні, так і за кордоном.

Концепції вивчення системи вищої освіти припускають кілька моделей організаційних структур закладу вищої освіти, основними серед яких є традиційна, ринкова, ціннісно-етична модель [16, с. 172].

Говорячи про ціннісно-орієнтовану модель вишу, можна стверджувати, що вона однаковою мірою притаманна і традиційній, і ринковій моделям. Причому, характеристика вишу виключно як «ієрархічної бюрократії» або ототожнення його з виробничими організаціями («підприємницький університет») означає ігнорування змістової складової його діяльності, а також наявність у ЗВО таких компонентів соціальних організацій (корпорацій), як специфічна внутрішня структура, цілі, члени організації, системи комунікації, культурні особливості, розподіл соціальних ролей тощо [18, с. 34].

Наявність зазначених компонентів дозволяє розглядати виш як соціальну корпорацію. Традиційно вважається, що найбільший розвиток корпоративізм отримує в економічній і соціальній сферах. Проте, сучасний стан системи вищої освіти розглядає виш як соціальну корпорацію, що володіє всіма ознаками, характерними для цього поняття.

Як організаційне об'єднання виш (і традиційний, і інноваційний) є структуроутворюючою системою, що складається зі взаємодіючих і взаємопов'язаних між собою підсистем (структурних підрозділів, секторів, філій, відділень тощо). В основі діяльності і самої системи, і її підсистем лежать фіксовані взаємозв'язки, які існують як між підрозділами, співробітниками, викладачами і студентами всередині вишу, так і між вишем, державою і суспільством. Ці взаємозв'язки визначають соціальну інтегровану інфраструктуру вишу (Див. рис. 1.2).

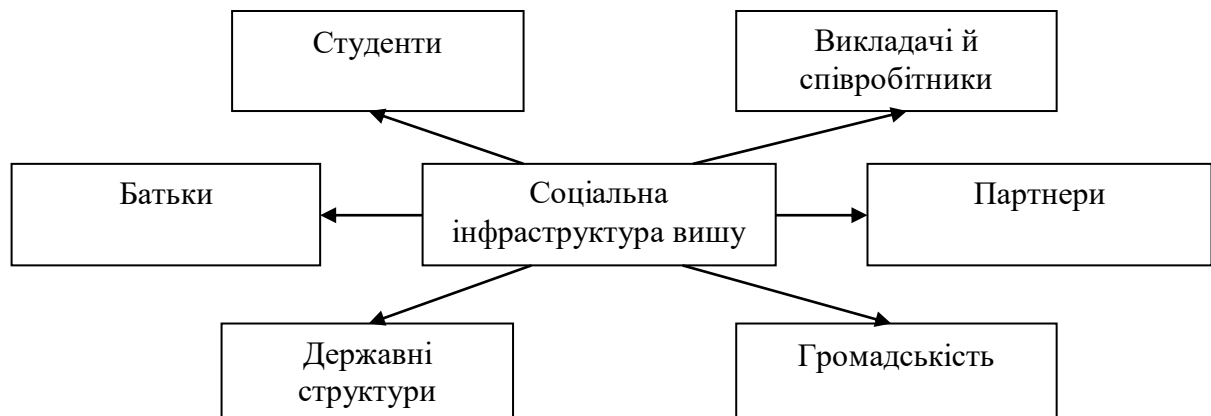


Рис. 1.2. Соціальна інтегрована інфраструктура закладу вищої освіти [29]

Отже, організаційну структуру вишу як соціальної корпорації можна розглядати як встановлену схему взаємодії й координації людських елементів.

Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що на ефективність діяльності ЗВО як корпорації впливають такі чинники, як:

- 1) реальні взаємозв'язки між людьми і їх роботою;
- 2) політика керівництва й методи впливу на поведінку персоналу;

3) повноваження і функції працівників корпорації на різних рівнях ієрархії.

Через ці фактори реалізуються, вирішуються і (або) залагоджуються протиріччя між основними соціальними партнерами, що дозволяє розглядати корпоративізм вишу як інституційну форму.

Особливість управління соціальною інфраструктурою ЗВО визначається тим, що виш є сукупністю соціальних норм і санкцій, статусів і ролей, які спираються на персонал, апарат управління й особливі організаційно-управлінські практики. Тобто, виш є певною соціальною системою, з характерною для неї наявністю соціального середовища з формальною і неформальною соціальними структурами.

Формальна структура вишу, відображена в чітко спеціалізованих статусних позиціях, закріплена законодавчо-нормативними актами. Як і будь-яка корпорація, виш виробляє свої норми і правила, які всебічно регламентують діяльність своїх працівників на всіх рівнях ієрархії. Причому, розробка та впровадження організаційно-розпорядчих актів є необхідною умовою для формування організаційно-соціального корпоративного середовища, яке є індивідуальним для конкретного вишу або конкретної корпорації, з одного боку, але через стандартизацію та уніфікацію форм організаційно-розпорядчих актів, робить виш організаційним об'єднанням, аналогічним за своєю структурою організаціям іншого рівня і форми.

Неформальна структура як сукупність особистісних позицій і взаємозв'язків членів вишу заснована на відносинах статусів і ролей його членів, заснованих у свою чергу на престижі й довірі або їх відсутності. Ці відносини не регламентуються офіційними стандартами й нормами, але, тим не менше, саме неформальна соціальна структура, будучи компонентом діяльності, формує передумови для інституціалізації ділової етики як елемента управління ЗВО. Займаючи певне місце, неформальна соціальна структура формує взаємини й визначає престижні контакти, прихованих або

явних лідерів і базується на неписаних правилах етики, до яких можна віднести й повагу почуття власної гідності й особистого статусу, розуміння інтересів і мотивів поведінки оточуючих, соціальну відповідальність за їх психологічну захищеність тощо. Саме неформальна соціальна структура насичує діяльність вишу етичними принципами і проблемами морально-особистісного характеру, для вирішення яких правил і норм формального порядку вже стає недостатньо. Тому потрібен такий підхід в управлінні, згідно з яким можна забезпечити гармонійний, системний розвиток, що враховує взаємодію елементів формальної і неформальної соціальних структур на всіх рівнях ієрархії [21]. Саме це зумовлює необхідність інституціалізації норм і стандартів ділової етики як основного елементу неформальної соціальної структури в систему управління вишем.

Сучасну систему управління вишем необхідно розглядати з позицій інституціалізації ділової етики. Важливим теоретичним джерелом для наукової бази досліджень у галузі інституціалізації норм і стандартів ділової етики в практику управління ЗВО, є загальна теорія організації. В умовах «академічного капіталізму» стало очевидно, що напрямок організаційних змін вишів у цілому збігається з організаційними змінами, що відбуваються в сучасних великих корпораціях. Великі корпорації раніше за часом і більшою мірою, ніж виші, стали зазнавати впливу нового швидко змінюваного зовнішнього середовища. Відповідно, вони раніше приступили до організаційних змін, а дослідники проблем управління вже зробили цілу низку теоретичних узагальнень і розробили низку конкретних алгоритмів нового менеджменту [92].

Етика – одна з найдавніших теоретичних дисциплін, об'єктом вивчення якої були норми й цінності суб'єкт-об'єктних відносин у соціумі [2; 7].

Етика (від грец. *ethos* – звичай, вдача) – вчення про мораль, моральність. «Етика» в узагальненому розумінні – це наука, розділ філософії, що вивчає мораль як форму суспільної свідомості, соціальний інститут, який

регулює поведінку людини [3; 11].

Особливість феномена етики полягала в тому, що з моменту свого виникнення, вивчення етики стало галуззю прикладних знань. Це пояснюється тим, що вже з розвитком товарно-грошових відносин у стародавньому світі виникла потреба розробки і впровадження в повсякденну практику певних норм поведінки, що регламентують процеси виробництва та обміну. Причому, ці норми необхідно було «пов'язати» з існуючою системою цінностей – своєрідною мораллю стародавнього світу. Такою сполучною ланкою стала етика виробничого спілкування [6; 19].

Засновником філософського напрямку, що вивчає систему етичних цінностей вважається Сократ. Філософ розглядав етику як складову загальнолюдської культури, виробленої народами протягом багатьох століть, яка відображає їх уявлення про добро, справедливість, людяність. Разом із тим, розглядаючи етику як систему загальнолюдських цінностей, Сократ говорить про необхідність системи обліку етичних норм і цінностей у діловому спілкуванні. У своїх працях Сократ постійно підкреслює вплив етичних принципів на ефективність ведення справ: «Хто вміє поводитися з людьми, той добре веде і приватні, і загальні справи, а хто не вміє, той і тут, і там робить помилки» [38, с. 83]. Заслуга Сократа в тому, що давши обґрунтування вченню про норми моралі і моральну свідомість людей як головний фактор їх спілкування між собою, він вимагав логічного пояснення положень етики, а їх розуміння розглядав як основну умову морального вдосконалення кожної людини.

Учень Сократа Платон вважав, що спілкування між людьми повинно будуватися на основі таких чеснот, як справедливість, розсудливість, благочестя, дотримання моральних норм. Він звертав увагу на способи ведення бесіди, проаналізував багато тонкощів діалогів різних співрозмовників, показав залежність спрямованості мислення людей від характеру і змісту їхнього спілкування. У своєму вченні про етику Платон

ставити питання, які актуальні й зараз – наприклад, аналіз свідомих і несвідомих мотивів поведінки людей [8; 54].

Подальший розвиток вчення про етику видбувається в працях Аристотеля. Узагальнюючи й систематизуючи моральні принципи й норми, Аристотель цілком однозначно стверджує, що в основі ділового спілкування лежить «потреба, яка все зв'язує разом». При цьому мається на увазі економічна потреба, матеріальний інтерес, прибуток як концентрований критерій людської діяльності і спілкування. Згідно з Аристотелем, основним критерієм справедливості в діловому спілкуванні є принцип «пропорційної рівності», згідно з яким «той, що виконав великі труди, отримує багато, а той, що малі – мало» [4, с. 67].

Досліджуючи: природу ринкових: відносин, учені відзначають, людина з «ринковим характером» постійно перебуває в стані протиріччя, характеризується роздвоєною свідомістю. З одного боку, вступаючи в ділове спілкування, вона змушена керуватися нормами моралі, виробленими ринком, турботою про максимізацію прибутку будь-якими засобами [10]. З іншого боку, як особистість, що живе в суспільстві і конкретному соціальному середовищі, вона несе соціальну відповідальність перед ними і не може не враховувати загальнолюдські норми моралі й порядності. Таким чином, це реальне протиріччя моральної свідомості особистості, властиве їй в умовах розвинених ринкових відносин. Це протиріччя стало визначальною умовою трансформації етики ділових відносин не тільки в необхідний елемент культури ділової взаємодії, а й зробило ділову етику механізмом управління [88].

У ХХ столітті поняття «ділова етика» безпосередньо пов'язується з розвитком теорії управління. Зміни об'єктивних умов, характерні для ХХ століття, внесли нові напрямки, погляди і наукові концепції, які вивчають закономірності і сутність суб'єкт-об'єктних відносин крізь призму мотивації учасників процесу виробничої діяльності [24].

Одна з перших спроб проаналізувати організаційні аспекти суб'єкт-об'єктних відносин була зроблена Ф. Тейлором у період 1890–1940 рр. Основною передумовою вчення Ф. Тейлора став об'єктивний аналіз організаційних методів управління – «система наукового управління» [78]. Сутність вчення Ф. Тейлора базується на чотирьох положеннях, в основі яких лежить створення своєрідної інфраструктури взаєморозуміння керівників і робітників на ґрунті задоволення спільних інтересів [70]. Система Ф. Тейлора протистояла сформованим на той час принципам адміністративної теорії (А. Файоль та ін.), що визначали універсальні правила бюрократичної організації в цілому. Ф. Тейлор «спускається» на рівень робочого місця й займається пересічними працівниками, які за багатьма параметрами не включені в бюрократичну систему як таку. Процес створення інфраструктури довіри і взаєморозуміння між різними групами інтересів Ф. Тейлор назвав «розумовою революцією». Принципи тейлоризму знайшли своє практичне втілення в діяльності автомобільного «імператора» Г. Форда [39, с. 76].

Важливим етапом у вивченні проблематики суб'єкт-об'єктних відносин у процесі виробництва стали дослідження Х. Манстерберга щодо систематизації й наукового обґрунтування методів відбору кадрів. Його книга «Психологія та промислова ефективність», видана в 1913 році стала першою спробою застосувати психологічні методи в роботі з персоналом [14]. Ідеї Х. Манстерберга почали широко впроваджуватися в промисловості вже в 1930-х рр.

Дослідження в галузі проблем наукового управління, що проводяться у XXI столітті, зіткнулися з необхідністю не тільки аналізу побудови організації в цілому, а й формулювання принципів її функціонування. Відповіддю на задоволення цієї наукової потреби стали роботи А. Файоля, який запропонував 14 організаційних принципів, яких він дотримувався у своїй практиці і від яких, як він вважав, залежить успіх управління [43].

А. Файоль вперше вводить в систему управління такі елементи як «корпоративний дух» («слід створювати дух єдності і спільних дій, розвивати бригадну форму роботи»), підпорядкування індивідуальних інтересів загальним інтересам («менеджер повинен домагатися за допомогою особистого прикладу і жорсткого, але справедливого управління того, щоб інтереси індивідів, груп і підрозділів не превалювали над інтересами організації в цілому»), відповідальність керівника, взаєморозуміння між робітниками й менеджерами, що базується на повазі до правил і домовленостей, що існують в організації, рівність («до робітників слід підходити справедливо і по-доброму») тощо [50].

Принципи А. Файоля лягли в основу створення системи взаємопов'язаних виробничих відносин, заснованих на принципах справедливості, відповідальності, єдності цілей всіх груп інтересів, і заклали основи для вивчення сутності ділової етики як механізму соціального управління.

Істотну роль у розвитку етики ділового спілкування відіграла етика протестантизму. Її вплив на розвиток підприємництва досліджено М. Вебером у роботі «Протестантська етика і дух капіталізму». М. Вебер, досліджуючи природу сучасного йому суспільства, обґрунтовує той факт, що в Західній Європі склалася унікальна система духовного виробництва, яку він називає «дух капіталізму». При цьому «дух» розглядається не як абстрактне філософське поняття, а як сукупність стійких рис, властивих господарюючій людині в цій спільноті, на конкретному етапі її розвитку. М. Вебер розглядає капіталізм як соціальну форму історичного розвитку. Згідно з М. Вебером, така форма включає не тільки раціональну виробничу етику, але і раціональний устрій життєвої поведінки в цілому [13, с. 89].

Досліджуючи природу капіталістичних відносин і сутність капіталізму, М. Вебер підкреслює, що «нестримна жадібність у справах наживи ні в якому разі не тотожна капіталізму, і ще менше його «духу». Капіталізм може

бути навіть ідентичним до приборкання ірраціонального прагнення, у всякому разі його раціональному регламентуванню» [44, с. 71]. При цьому, підкреслює М. Вебер, діяльність у цілому орієнтована не на практичні цілі (раціональне ведення господарства і рентабельність), а на цілі ідеальні – спасіння душі через мирське служіння Богу. Людина, що належить до товарного світу і що несе в собі всі його недосконалості, в протестантизмі через діяльність стає знаряддям Бога, виконуючим його волю [60, с. 970]. З цього духу християнської аскези розвинувся такий компонент культури, як ділова етика. Протестантська етика якраз і передбачає, що в основу ставлення до справи має бути покладена ідея професійного покликання, відмова в ім'я досягнення успіхів у своїй професії від багатьох інших занять. Ця ідея, таким чином, передбачає значний аскетизм у поведінці і спілкуванні людини [94]. Цей компонент духовної культури і ділового спілкування виник з духу християнської аскези, яка вимагала суворо дотримуватися правил і моралі своєї віри.

Аналіз специфічних світоглядних установок, властивих капіталістичному світогляду, зроблений М. Вебером, зумовив формування системи ціннісних орієнтирів, мотивації й поведінкових стереотипів, які лягли в основу капіталістичного підприємництва. Власне кажучи, дослідження М. Вебера можна назвати спробою примирити загальні духовні цінності й капіталізм [25].

Значущою віхою у вивченні суб'єкт-об'єктних відносин стали дослідження, розпочаті в 1924 році на Хоторнском заводі «Західної електричної компанії» в Чикаго. Вони тривали до 1932 року і призвели до нового уявлення про взаємозв'язок між робочим середовищем, людською мотивацією й продуктивністю праці.

Незадоволеність «інженерно-економічним» розумінням природи й характеру трудових відносин привела до виникнення концепції «людських відносин», що виростили з Хоторнских досліджень.

Першим звітом щодо хотторнських досліджень стала робота Е. Мейо «Людські проблеми промислової цивілізації». Аналіз результатів Хотторнського експерименту став першим значним закликом до розвитку людських відносин у процесі виробництва. Концепція людських відносин, по суті, є антиекономічним напрямком і ґрунтується на пріоритеті соціальних мотивів над матеріальними, запереченні індивідуалізму на користь групового порозуміння [49, с. 148].

Дослідження в галузі людських відносин у виробничому процесі формують нове уявлення не тільки про суб'єкт-об'єктні відносини, а й про всю систему управління в організаціях у цілому. Виробничий процес вивчається з урахуванням усіх груп інтересів і висуває на перше місце проблематику мотивації діяльності працівників.

Основоположним кроком у вивченні людської мотивації стали роботи А. Маслоу. Дослідження, проведені американським ученим психологом А. Маслоу вперше показали, що мотивами вчинків людей є не економічні сили, як вважали прихильники інших концепцій, а різні потреби, які не можуть бути задоволені в грошовому варіанті. Він також довів, що продуктивність праці робітників може підвищуватися не стільки в зв'язку зі збільшенням заробітної плати, скільки в результаті зміни відносин між робітниками й менеджерами, підвищення задоволеності робочих своєю працею і стосунками в колективі [46].

Теорія потреб А. Маслоу завдяки своїм універсальним пояснювальним підходам набула широкого поширення і послужила основою для багатьох сучасних моделей мотивації трудової діяльності особистості. Цьому сприяли й результати хотторнського експерименту, який показав залежність продуктивності праці від групової згуртованості його виконавців (соціальної групи).

Дослідження поведінки людини в труді дає деякі загальні пояснення мотивації і дозволяє створювати прагматичні моделі мотивації працівників

на робочому місці. Зараз існує досить велика кількість теорій мотивації. Вони умовно поділяються на дві категорії: змістовні (ґрунтуються на ідентифікації таких внутрішніх спонукань (потреб), які змушують людей діяти так, а не інакше) і процесуальні (ґрунтуються в першу чергу на поведінці людей з урахуванням їх сприйняття і пізнання) [90].

Хоча змістовні й процесуальні теорії мотивації розходяться у низці питань, вони не є взаємовиключними. Розвиток теорій мотивації мав еволюційний, а не революційний характер. Вони ефективно використовуються в рішенні задач спонукання людей до ефективної праці.

У той же час, наприкінці 1940 рр., в Англії формується так звана «нова філософія управління». Вона ґрунтується на дослідженнях, проведених у Тавістокському інституті людських відносин. Нова філософія управління, сформована на основі теорії людських відносин, соціотехнічної концепції організації й концепції корпоративізму, об'єднала три основні елементи:

- концепція групового співробітництва;
- концепція гуманізації праці;
- концепція демократизації управління [95].

У процесі вироблення нової філософії управління відбувається якісне зрушення в орієнтаціях управлінців – від адміністративно-командного (фордизм) до управлінського маніпулювання – теорія Д. Макгрегора (перехід від застосування загрози покарання і санкцій до активізації довіри, консультацій з персоналом, залучення працівників у процес прийняття рішень).

Вивчення природи і впливу «людських відносин» на діяльність у процесі виробництва отримує стрімкий розвиток із другої половини ХХ століття (див. табл. 1.1).

Зазначена тенденція відбивається в таких напрямках досліджень, як концепція «нової філософії управління», теорія дії – акціонізм, а також у широкомасштабних дослідженнях впливу культури на механізми управління, особливе місце серед яких із середини 1970-х років відводиться методу

кроскультурних досліджень.

Таблиця 1.1

Орієнтація основних концепцій вивчення діяльності корпорацій

Період	Стрижнева проблема
До 1950-х рр.	Організація й оснащення виробництва
1960-ті рр.	Продукти
1970-ті рр.	Ринки
1980-ті рр.	Конкурентні переваги
1990-ті рр.	Внутрішнє соціальне середовище (гуманізація, терпимість тощо); зовнішнє середовище (екологія, суспільні зміни)

Теорія дії – акціонізм – отримала свій розвиток у 1960-1970-х рр. і розглядає індивідуального виконавця як дійсного суб'єкта трудових відносин. Саме з цього часу в теорії управління починається широкомасштабне дослідження впливу культури на механізми управління.

Особливе місце з середини 1970-х років відводиться методу кроскультурних досліджень. Якщо раніше дослідники, навіть при порівнянні методів управління на підприємствах різних країн, не приділяли уваги фактору культурних відмінностей, то в 70-х рр. ХХ століття зростає популярність зіставлення управлінської культури менеджерів різних країн. Особливою подією в кроскультурних дослідженнях стало відкриття «японського дива». У США і Європі виникає особливий феномен «японізації менеджменту», заснованого на прагненні корпорацій до розвитку внутрішнього корпоративного духу всієї фірми в цілому. Завдяки впливу японських традицій західні корпорації впроваджують такі форми, як система довічного найму з гарантією, переглядають ставлення до патерналізму як форми «батьківської субординації», коли за найсуворішої ієрархії і керівники, і підлеглі пов'язані рішенням загальних проблем, причому не тільки виробничих, а й особистих. Фірма стає не тільки місцем щоденного перебування [27]. Начальство піклується не тільки про виробничий процес, а й про фізичне здоров'я, моральне обличчя підлеглих, намагається вирішити їх проблеми. Дослідження японського феномена виробничих відносин вивело методи дослідження суб'єкт-об'єктних відносин на якісно новий рівень,

дозволивши розглядати корпорацію не тільки як соціальний, а скоріше як соціокультурний інститут. Основою відносин між керівником і працівником стають норми і цінності, що мають етичну спрямованість.

У 1980-х рр. ділова етика як складова ділової культури стає наріжною темою в літературі з менеджменту після виходу таких книг, як «У пошуках високої якості» Пітерса і Ватермана, «Корпоративна культура» Діла і Кеннеді (1982 р.) та ін. Протягом короткого часу, відображаючи нагальні потреби управління, методи «етичного управління» впроваджуються в практику західноєвропейських та американських корпорацій, а також входять в програму освітніх дисциплін провідних університетів світу [91].

На сьогодні коло вивчення проблем ділової етики та корпоративної культури в цілому під впливом процесу глобалізації поповнився питаннями подальшого вивчення співвідношення, взаємодії та впливу національного менталітету на корпоративну ділову етику.

Виходячи з вищевикладеного, особливістю сучасного розуміння феномена ділова етика є те, що з одного боку, ділова етика розглядається як складова ділової культури, а з іншого боку – як елемент корпоративного управління. Причому, в прикладному аспекті, розглядаючи вплив ділової етики на механізми управління, необхідно відзначити, що на сучасному етапі поняття «ділова етика» в традиційному, суто етичному розумінні, дуже близьке до поняття «ділова культура» [66].

Загальний зміст поняття «ділова етика» зводиться до певної форми поведінки, основою якої є повага інтересів як своєї корпорації, так і її партнерів, клієнтів і суспільства в цілому.

Розуміючи «ділову культуру» як ділову взаємодію соціальних суб'єктів, побудовану на основі загальних цінностей і правил поведінки, поділюваних усіма учасниками взаємодії, а «ділову етику» – як сукупність стійких для певної організації цінностей і норм, що регулюють поведінку її членів, можна стверджувати, що корпоративна ділова етика є інструментом управління, у тому числі й корпоративною культурою і підтримки її

цінностей, принципів і традицій.

Ділова етика, виступаючи інструментарієм управління, регулює відносини як всередині вишу, так і його самого з зовнішнім світом. У діяльності вишів феномен впливу ділової етики на процеси зовнішніх і внутрішніх зв'язків відіграє більш широку, екзистенційну роль. Виконання моральних законів стає однією з умов гармонійного розвитку особистості і студентів, і викладачів, і інших учасників освітнього процесу (див. рис. 1.3).



Рис. 1.3. Роль ділової етики в управлінні вишем (за Е. Яковлевою [86])

На формування системи сучасної ділової етики вишу помітний вплив чинять моделі корпоративної етики, які діють на трьох супідрядних ієрархічних рівнях [83]:

1. Світовий рівень (гіпернорми). Це норми вищого рівня, засновані на загальнолюдських цінностях, які формалізуються в етичних кодексах і посібниках та розробляються міжнародними організаціями, міжнародними асоціаціями і великими компаніями [99; 106]. Наприклад, «Хартія підприємницької діяльності в інтересах сталого розвитку», Європейський кодекс етики франчайзингу, розроблений Європейською федерацією франчайзингу та ін. «Декларація про ділову етику Великого бізнесу»

(Концепція Ко) – всесвітній етичний кодекс, прийнятий у 1994 р. у Швейцарії представниками провідних світових компаній. Етичні принципи Ко об'єднали цінності західної та східної цивілізацій і зводяться до наступного розуміння сучасного бізнес-процесу:

- довіра і чесність;
- ідентичність;
- повага й відкритість;
- гарантія і якість;
- справедливість;
- стабільність [102].

Ці позиції однаково відносяться і до бізнесу, і до системи вищої освіти. Відповідно до цього міжнародного документу, головний етичний принцип будь-якої діяльності – це робота, націлена на загальне благо: своє, партнерів, клієнтів, співвітчизників, світової спільноти. Успішна діяльність, як і будь-яка соціальна взаємодія, вимагає певного порозуміння між представниками різних соціальних інтересів. Гіпернорми Концепції Ко стають головними по відношенню до національних, галузевих і корпоративних етичних кодексів і норм. В умовах вступу вищої школи в європейську систему освіти впровадження світових стандартів допоможе адаптації вітчизняних вишів до стандартів світового співтовариства.

2. Національні норми (макрорівень). Це близькі до гіпернорм етичні постулати, які реалізуються в галузевих або в національних кодексах етики бізнесу (наприклад, Проект сприяння академічній доброчесності в Україні (SAIUP), Етичний кодекс фармацевтичних працівників України тощо).

3. Корпоративний рівень (мікрорівень). Реалізуються в масштабі окремої організації і її клієнтів. Це принципи довіри й відсутності дискримінації у відносинах між постачальниками й покупцями, персоналом і адміністрацією, менеджерами і акціонерами тощо. На цьому рівні вирішуються також приватні етичні проблеми, які виникають у сфері управління людьми.

Отже, вдосконалення етичної складової діяльності вітчизняних вишів можливе тільки в умовах розвитку нового типу управління, що враховує рівні норм ділової етики. Демократизація управління, використання та інвестування людського капіталу – процеси, характерні і для зарубіжних, і для багатьох вітчизняних корпорацій, повинні ефективно впроваджуватися в сферу освітніх послуг.

1.2. Структуроутворюючі елементи ділової етики закладу вищої освіти

Розглядаючи ділову етику як систему правил, необхідно відзначити, що її в жодному разі не можна зводити до дії правил лише на зовнішні форми прояву – вміння поводитися й одягатися. Етичні норми займають особливе місце в системі суспільної діяльності певного співтовариства. З одного боку, вони не передбачають такої жорсткої системи соціального контролю, як для законодавчо затверджених форм. З іншого боку, дотримання норм ділової етики узгоджується із загальноприйнятими уявленнями про моральність. Тобто стандарти ділової етики – це стійке підтвердження правильності вчинків членів спільноти при виконанні своїх обов'язків.

Отже, норми ділової етики зводяться не тільки до набору моральних норм або норм ділового етикету, але є реальним механізмом практичної реалізації тих чи інших форм і методів управління.

Сучасні управлінські механізми використання норм ділової етики прагнуть до етичної аргументації прийнятих рішень. Під час розробки управлінських рішень необхідно розглядати їх у комплексі як економічних, технологічних, політичних, так і соціальних та етичних аспектів. Якщо керівник вишу бере до уваги всі або більшість аспектів, то рішення стає найбільш обґрунтованим. Для сучасного вітчизняного вишу природна роль економічного обґрунтування прийнятих рішень, але це не означає, що етика або беззастережно поступається, або перешкоджає економічній чи іншій

вигоді. Керівники вишів можуть приписувати етиці «антиприбуткову» спрямованість і виключати її з розгляду. Така позиція недостатньо виправдана. На даний час стало очевидно, що при виробленні оптимального рішення важливо, щоб етичні міркування посилювали дію економічного або іншого чинника. Етика спрямована на вироблення всебічно обгрунтованого рішення, виправданого з усіх точок зору.

Необхідність етичного обгрунтування проявляється тоді, коли у керівництва вишу виникає підозра, що рішення може порушити стандарти ділової моралі. При цьому беруться до уваги корпоративні етичні особливості вишу, а якщо виникає нестандартна ситуація, то зважене рішення залежить від етичних поглядів керівництва або групи менеджерів рівного службового статусу [100]. На гостроту етичного аспекту, тобто явну необхідність із ним рахуватися, впливають такі чинники як масштаб моральних наслідків; соціальний консенсус – ступінь етичного, морального схвалення або засудження суспільством, клієнтами і (або) колективом закладу вищої освіти тощо.

Як вважає професор Пенсильванського університету Д. Фрітцше, економічні та етичні аспекти рішення здатні посилювати чи послаблювати один одного. За Д. Фрітцше, обман, хабарі й дискримінація при вирішенні кадрових проблем створюють гострі негативні етичні проблеми, які загрожують фінансовими втратами. З іншого боку, етичний ефект тісно пов'язаний із бажаною нормою прибутку: справедлива кадрова політика розширює можливості використання наукового і творчого потенціалу викладачів та співробітників вишу і не вимагає додаткових витрат, надання соціальних благ дає економічну віддачу (ріст продуктивності праці, лояльність персоналу). Це особливо гостро проявляється в системі управління сучасної вищої школи. Гонитва за прибутком виправдовується керівництвом вишу як бажання «утримати» ЗВО на «належному рівні». Але, й практика багатьох вітчизняних вишів це доводить, це веде до втрати іміджу закладу вищої освіти в очах суспільства й потенційних споживачів –

роботодавців. Йде відтік професорсько-викладацьких кадрів, падає рівень і якість викладання, і, як наслідок, випускники «не цінуються на ринку праці». У кінцевому рахунку скорочується набір абітурієнтів. Така ситуація, що особливо гостро проявилася в 1990-х рр., різко скоротила престиж багатьох вишів. Рівень корупції у вищій школі змусив кардинально переглянути погляди на механізми управління сучасного закладу вищої освіти [28].

Система ділової етики вишу включає в себе специфічні умови, чинники, зв'язки, взаємодії суб'єктів освіти, засновані на реалізації моральних цінностей і моделей ділового етикету. Створення і культивування морально-етичних принципів може бути глибоким тільки за умови наявності у виші своєї інфраструктури, компонентами якої виступають і культура взаємин груп інтересів (студент-викладач, викладач-викладач, викладач-співробітник, співробітник-студент), і етикет викладачів і співробітників, а також моральні установки всередині середовища закладу.

Таким чином, основними структуроутворюючими елементами ділової етики, що впливають на ефективність управління, виступають ділова мораль і діловий етикет.

У загальноприйнятому розумінні «мораль» – це моральні норми поведінки, відносин із людьми, а також сама моральність – один з основних способів нормативної регуляції дій людини в суспільстві. Мораль регулює поведінку і свідомість людини в тій чи іншій мірі у всіх без винятку сферах суспільного життя – у праці, побуті тощо [64].

Отже, по суті, ділова мораль регулює внутрішню сферу мотивації вчинку співробітника вишу, в основі якої лежить порядність і прозорість ведення справ.

На цей час ділова мораль, у тому числі у вишах, починає перетворюватись у поняття бренду і престижу, що відображають «соціальне обличчя» організації. Керівники розуміють, що сьогодні ділова мораль – це поведінка, яку дуже важливо будувати не в площині суто зовнішнього престижу та іміджу, побудованого на демонстративному багатстві, а так,

щоб превалювала етична складова репутації. Представники вітчизняних вишів усвідомлюють, що репутація і честь – це, перш за все, професіоналізм і ефективність ведення справи, сучасний рівень технологій, висока якість освітніх послуг, що надаються вишем, прорахованість соціальних наслідків. Ці аспекти є вирішальним фактором діяльності викладачів і співробітників вітчизняних вишів [31].

Аналіз даних показує, що представники вітчизняних вузів, які виключають зі своєї практики корупцію, хабарництво, (як форми аморальної поведінки), мають переваги і соціально-економічного характеру у вигляді методів зовнішньої мотивації – стимулюванням викладачів і співробітників (як матеріального – доплати, надбавки тощо, так і нематеріального – підвищення кваліфікації, стажування, гнучкий графік роботи тощо) (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Вплив стимулювання аспектів ділової моралі на ефективність діяльності вишу за результатами опитування професорсько-викладацького складу [47; 63]

Результати зовнішньої мотивації	У тому числі заклади вищої освіти	
	Державні	Недержавні
Стабільність у стосунках всередині колективу	68% респондентів	54% респондентів
Відсутність проблем із плинністю кадрів професорсько-викладацького складу	73% респондентів	82% респондентів
Високий рейтинг на ринку освітніх послуг	57% респондентів	71% респондентів
Задоволеність споживача (студента)	84% респондентів	79% респондентів

Складність формування норм і принципів ділової моралі полягає в тому, що в системі сучасних трудових відносин у вишах поєднуються об'єктивні й суб'єктивні чинники, універсальні риси й національні особливості, засновані на специфіці українського менталітету. Соціально-трудова відносина вітчизняних вишів мають два основні соціокультурні

моральні фактори, які мають на них величезний вплив: такі риси українського менталітету як традиційний пріоритет особистого над громадським, неповага до закону тощо виступають як фактори, що стримують процеси реалізації норм ділової етики, в основі яких лежить повага приватної власності і закону.

Також на менталітет керівників і співробітників вишів впливає поєднання традицій радянського виховання й трансформація понять і норм етики, що відбулася в період становлення українського ринку.

На початку 1990-х років формування специфічної української ділової моралі перехідного періоду, заснованої на можливості гігантських вигравів, допустимості обману в ділових відносинах, сформували досить специфічний постулат. З точки зору загальноновизнаних норм поширеним було гасло: «моральним є все, що не приносить прибуток». Таким чином, мораль не грала значної ролі в управлінні трудовими відносинами ні в бізнесі, ні в системі вищої освіти. Ця ситуація погіршувалася глибокою економічною кризою, зростанням безробіття, розвитком тіньового бізнесу, що призвело до деструктивної трансформації поняття ділової моралі. Ситуація в країні торкнулася і системи вищої школи. Кваліфіковані кадри йшли в бізнес-структури, був високий відсоток еміграції наукової еліти. Корупція в стінах державних вишів набула небаченого розмаху. Результатом стало падіння якості освіти, багато вишів втратили свій імідж і стійкість на ринку праці – потрапили в так звані «чорні списки» роботодавців [103].

Зараз необхідність чіткої й послідовної внутрішньокорпоративної політики, спрямованої на вироблення загальноприйнятних норм моралі мотивації поведінки для всіх груп інтересів вишу (і співробітників, і викладачів, і студентів) досить очевидна. Основними важелями, що впливають на формування ділової моралі, є соціальні заходи впливу на колектив – заохочення і покарання як система мотивації. Однак, деякі системи заробітних плат і преміювання, які застосовуються у вишах, мають негативні наслідки для лояльності персоналу. Сучасна оплата праці

викладача залежить, в основному від кількості проведених занять. Ця форма може стати (і часто стає) «зброєю» в боротьбі з тими, хто не догодив, – «не давати годин». Це прихована система штрафів. І співробітники про це знають. Але, не маючи можливості протистояти цьому явно або змінити роботу, вони погоджуються з такою системою, при цьому відчуваючи себе рабами обставин. Якщо керівник вишу думає, що така система не зустрічає опору, то він помиляється. Навіть якщо й немає явного опору, безініціативний колектив, крім збитків для вишу в подібній системі нічого істотного немає. Збитки виникають у зв'язку з тим, що співробітник, відчуваючи несправедливість «штрафу», починає цю справедливість відновлювати. При цьому він може це зробити різними способами – брати хабарі, розпускати негативні чутки про заклад, саботувати тощо [37].

Що стосується систем преміювання, то в багатьох вишах вона не очевидна для співробітників. Багато хто не знає, за що і в яких розмірах виплачується премія. Тобто виникає безліч розмов про те, хто, скільки й чому отримав. Премія часто виступає не інструментом заохочення потрібної трудової поведінки, а інструментом стягнення за проступки. Це коли її позбавляють. При цьому часто виникає ефект демотивації [93].

Приклад порушення моралі в колективах ЗВО – це атестації викладачів у суто «радянський» спосіб. Дійсно, оцінювати персонал необхідно, але атестації часто носять наказово-виховний характер і демотивують викладачів надовго, якщо не назавжди. Збиток порохувати складно, але уявити можна. Необхідні нові моделі атестації, механізми й методи їх проведення.

На мотивацію поведінки колективу вишу, як говорилося вище, великий вплив чинить мораль поведінки керівника. Некоректна поведінка, обмеження в самореалізації, заборона на самостійні дії рано чи пізно призведуть до появи напруженості, порушення взаємодії між підрозділами, кафедрами, лабораторіями. Виникнення подібних ситуацій негативно позначиться на діяльності вишу, його іміджі [34; 35].

Одним із факторів, що впливають на ефективність діяльності ЗВО, є

навчання співробітників, причому не тільки професійним навичкам, але й методам поведінки, спілкування як всередині вишу, так і з його зовнішніми партнерами. На даний час розроблені численні методики, навчальні тренінги, які виховують вміння поводитись на лекції, в колективі, вміння поводитись у кризових, конфліктних ситуаціях, вміння представляти виш і зміцнювати його імідж. Але, попри розуміння необхідності такого навчання, ця форма не є дуже поширеною. Цілком можливо, це пов'язано з загальноприйнятою в академічному середовищі думкою, що такі навички вже підсвідомо закладені в самій системі викладання [36; 40].

Одним із аспектів прояву ділової моралі вишу є відносини з споживачами освітніх послуг – у першу чергу, студентами. При організації роботи зі студентами виш повинен відразу виключити можливість конфлікту. Манера поведінки викладачів і співробітників, повинна викликати у студента довіру до вишу. Персонал повинен пам'ятати, що будь-який студент – імідж вишу, джерело його стійкості на ринку освітніх послуг. Дуже часто імідж вишу втрачається через «дрібниці» – співробітник, який щойно ввічливо розмовляв із колегою, починає некоректно поводитися зі студентами. Важко потім чекати зворотної коректності від студента.

Часто викладачі обмежують свою роботу тільки освітнім процесом, бачать у студентах тільки об'єкт передачі своїх знань. Але, обмежуючись лише зовнішніми каналами освітньої комунікації, неможливо зацікавити студента. Методи індивідуального підходу до аудиторії, вміння викладача творчо підійти до предмету викладання здатні «розбудити» інтерес студентів до дисципліни, розвинути у них уміння не тільки сприймати, а й розвивати отримані знання і навички. Індивідуальність, зацікавленість викладання сприяють створенню особливої атмосфери довіри між викладачем і студентами [41, с. 88].

Крім того, необхідно відзначити той факт, що сучасна дійсність, впровадження культури ведення справ, роблять морально-етичні норми важливим інструментом в реалізації основних напрямків вітчизняної освіти в

галузі міжнародного співробітництва та інтеграції української системи освіти в світовий освітній простір. Дійсність показує, що моральні аспекти управління, що відбуваються в останнім часом в Україні, істотно позначилися на іміджі як українських вишів, так і на іміджі самої України. Не випадково світова спільнота визнала Україну – 19 травня 2005 року на конференції у норвезькому м. Берген Україна офіційно приєдналася до Болонського процесу, підписавши Болонську декларацію [45].

Це рішення закріпило за Україною статус повноправного члена європейського освітнього співтовариства. Це показує, що в системі вищої освіти більшою мірою стали виявлятися закономірності ринкового господарства і, перш за все, культура конкуренції. Вітчизняні виші, формуючи корпоративну мораль, усе більше уваги стали звертати на «м'які» чинники конкуренції: якість, інноваційний характер освіти, соціальні пільги.

Безпосередньо з діловою мораллю пов'язаний діловий етикет. Правила ділового етикету можна назвати зовнішніми формами прояву морально-етичних установок, характерних для конкретного вишу.

Етикет, у загальновизнаному розумінні – встановлений, прийнятий порядок поведінки, форм обговорення [23, с. 24].

Правила етикету, оформлені в конкретні форми поведінки, вказують на єдність двох його боків: морально-етичного та естетичного. Перший бік – це вираження моральної форми: попереджувального захисту, турботи тощо. Другий бік – естетичний – свідчить про красу й витонченість форм поведінки.

Визначення етикету як встановленого порядку поведінки будь-де дає найбільш загальне уявлення про нього. Діловий етикет багатший за своїм змістом, оскільки відноситься до даної категорії як часткове до загального. Реалізація норм і правил ділового етикету є відображенням ділової етики. Знання правил і володіння навичками ділового етикету диктується необхідністю чіткої взаємодії в процесі вироблення і прийняття управлінських рішень, дозволяє змоделювати хід конкретної події,

спрогнозувати можливий результат, а також намітити способи впливу на ситуацію [42].

У виробничому процесі, так само як і в суспільному житті, завжди були й залишаться відносини, які забезпечують найвищу ефективність у виконанні професійних функцій. Учасники будь-якої взаємодії завжди намагаються зберегти найбільш оптимальні форми цієї взаємодії і правила поведінки, оскільки вони полегшують виконання професійних функцій і сприяють досягненню поставлених цілей. У колективі того чи іншого вишу складаються певні традиції, які з плином часу набувають чинності моральних принципів і складають етикет цієї групи, спільноти. У практиці ділових відносин завжди є якісь стандартні ситуації, яких неможливо уникнути. Для цих ситуацій і виробляють форми і правила поведінки. Цей набір правил становить етикет ділового спілкування [98].

Розглядаючи діловий етикет як результат тривалого відбору правил і форм найбільш доцільної поведінки, яка сприяли успіху в ділових відносинах, необхідно виокремити той факт, що знання цих правил – одна з умов успіху в умовах жорстокої конкуренції в системі вищої освіти.

Сучасні правила ділового етикету включають точне дотримання правил культури поведінки, яка передбачає в першу чергу глибоку повагу людської індивідуальності. Соціальна роль, яку відіграє співробітник і викладач вишу, незалежно від його статусу, не повинна бути самодостатньою, не повинна вона і чинити гіпнотичного впливу ні на колегу, ні на студента, ні на ділового партнера. «Культурний» представник вишу буде однаковою мірою шанобливо ставитися і до міністра, і до рядового технічного працівника міністерства, президента компанії, фірми та прибиральниці офісу, тобто всім показувати щирю повагу. Ця щира повага має стати складовою частиною натури, сформувати стереотип поведінки, в основі якого буде лежати моральна оцінка: «співрозмовник – хороша людина», якщо, звичайно, він не довів своїми вчинками зворотного [96, с. 85].

Розглядаючи норми ділового етикету в закладі вищої освіти, важливо

виокремити необхідність дотримання правил вербального («словесного», мовного) етикету, пов'язаного з формами й манерами мови, словниковим запасом. У мовному етикеті співробітників і викладачів відбивається культура певного вишу і тому саме у виші важливим є вміння не тільки правильно проводити лекцію, а й коректно розмовляти, і, що не менш важливо – слухати співрозмовника, незалежно від його статусу. Важливим фактором у формуванні норм ділового етикету вишу є дотримання правил щодо одягу й зовнішнього вигляду.

Стандарт dress-code, який існує у даний час і став міжнародним, є основою для розробки корпоративного стилю [48]. Особливістю ділового стилю є правило: «в ділових відносинах дрібниць немає». Для освіти етикет означає дуже багато. Одяг, поведінка викладача – це не тільки його візитівка. Це ще й механізм психологічного впливу на студентів. Класично одягнений викладач уже одним своїм зовнішнім виглядом формує у студента уявлення про дисципліну, хороший тон та інші зовнішні прояви культури поведінки.

Розглядаючи форми й правила реалізації стандартів ділового етикету, необхідно приділити особливу увагу тому факту, що формування стандартів бізнес-етикету буде реальним і ефективним за умови дотримання цих норм і стандартів, перш за все, керівництвом вишу. Говорячи про необхідність реалізації норм ділового етикету, необхідно виокремити те, що ефективно керівництво сучасними вітчизняними вишами неможливе без володіння нормами етикету. Етикет – це правила поведінки в тій чи іншій соціальній групі, професійній сфері, зовнішні форми поведінки. Дуже важливо, щоб керівники закладу вищої освіти чітко орієнтували своєю поведінкою мотивацію співробітників, викладачів і студентів на розуміння того, що прийнято в їх організації, а що ні, що прийнятно в поведінці, а що є неприпустимим [51].

Отже, ділова мораль і діловий етикет як складові елементи ділової етики вишу формують корпоративну поведінку на рівні зовнішньої і

внутрішнього соціально-організаційного середовища вишу і проявляються в стилі управління і взаємодії керівника з підлеглими, стилі взаємин співробітників і викладачів вишу між собою, з зовнішніми і внутрішніми клієнтами та партнерами.

Показниками корпоративної поведінки на внутрішньому рівні вважаються такі:

1) професійні компетенції – знання предметної галузі, сучасних технологій, основ етики і психології, самостійність, готовність брати відповідальність на себе, вміння прораховувати наслідки прийнятих рішень, вміння виявляти запити студентів і створювати комфорт у взаєминах, підтримувати імідж вишу, володіння навичками презентацій тощо;

2) ділові якості – енергійність, наполегливість, цілеспрямованість, пунктуальність, дисциплінованість, підприємливість, відповідальність, комунікабельність тощо;

3) організаційна культура – знання законів і норм спілкування, ефективне ділове спілкування, культура ведення переговорів, досвід побудови ефективних комунікацій і вирішення конфліктів, знання основ діловодства, вміння керувати часом;

4) дотримання етики корпоративної поведінки – знання місії і цінностей вишу, відданість, доброзичливість, чуйність, уважність, здатність сприймати критику, чесність, справедливість тощо;

5) виконання в повному обсязі функціональних обов'язків, передбачених посадовою інструкцією [58, с. 65-66].

На рівні зовнішнього середовища корпоративна поведінка виражається у взаємодії зі студентами, населенням, адміністрацією території, де знаходиться заклад вищої освіти.

Таким чином, у ринкових умовах корпоративна етика вишу є сучасним інструментом підвищення його конкурентоспроможності, що сприяє створенню сприятливого інформаційного та соціально-економічного середовища, забезпечує виконання стратегії вишу щодо ефективного набору і

якісного навчання студентів. Механізмом реалізації стандартів і норм ділової етики можуть і повинні стати корпоративні кодекси вишів.

1.3. Особливості етичної інфраструктури сучасного вишу

З переходом до ринкових відносин освіта все частіше розглядається як важливий економічний ресурс, що забезпечує успішну самореалізацію, соціальну мобільність, матеріальний добробут. У сучасних умовах панування ринкової конкуренції виживання вишів можливе за умови реалізації системного забезпечення їх функціонування, причому не важливо, за рахунок держави або тільки на підставі ринкових принципів. Тому усвідомлення необхідності реалізації нових підходів до системи освіти є необхідною умовою для системи вищої освіти.

Вища освіта є важливим чинником, що сприяє соціальній адаптації та підвищенню добробуту. Престижність вищої освіти підтверджують дослідження Центру громадського моніторингу та досліджень. Влітку 2005 року, на питання; «Який рівень освіти респонденти вважають достатнім для своїх дітей?», більше 85% заявили про необхідність вищої освіти. Здобути вищу професійну освіту вважають за необхідне 78% молодих українців у віці від 14 до 18 років [72, с. 110].

Дослідження показали, що суспільство в цілому позитивно ставиться до існуючої в Україні системи вищої освіти – у середньому 48% респондентів вважають, що диплом вітчизняного закладу вищої освіти вселяє поки що більше довіри, ніж закордонний сертифікат. Перевагу закордонним дипломам віддають 23%, а 21% респондентів вважають їх рівноцінними.

Однією з проблем вищої школи є ставлення до системи платної освіти. За даними соціологічних досліджень 1990-х рр. 70% опитаних були згодні з тим, що право на безкоштовну освіту є одним із найбільш важливих прав людини в сучасному суспільстві. Причому цей погляд поділяють

представники всіх соціально-економічних груп населення [68, с. 201].

Система платної освіти, що з'явилася в Україні в 1990-і роки отримала найбільший розвиток у сфері вищої освіти. Стрімке зростання цього виду освітніх послуг припав на другу половину 1990-х рр. Тим не менше, частка тих, хто вступив на платні відділення, вже перевищила половину загальної чисельності студентів першого курсу. Таким чином, можна говорити про те, що система вищої освіти в Україні переважно стане платною, що в свою чергу, призведе до посилення конкуренції між однопрофільними закладами вищої освіти і збільшення вимог до них. Така тенденція вже досить міцно вкорінилася в сучасному суспільстві, й аналіз даних красномовно свідчить про це. Уже в 2002 році платити за вищу освіту своїх дітей погодилися 47% респондентів. Платна система вищої освіти сьогодні багато в чому ефективно вирішує проблеми освіти. Будучи учасником конкуренції на ринку освітніх послуг, комерційні заклади вищої освіти залучають на свої кафедри професорсько-викладацькі кадри, ведуть наукові розробки, створюють стійкі зв'язки з підприємствами й організаціями, зацікавленими в їх випускниках. Багато недержавних закладів вищої освіти вже сьогодні можуть скласти гідну конкуренцію найстарішим державним університетам.

Потреби суспільства в кваліфікованих кадрах робить ті заклади вищої освіти, які здатні задовольняти потребу держави й суспільства у висококваліфікованих фахівцях, інструментальною цінністю, необхідною умовою благополуччя держави й суспільства. Необхідно відзначити, що проблеми матеріального достатку, які, будучи на сьогодні першочерговими для всіх верств суспільства, отримують можливість вирішення за допомогою системи вищої освіти. За даними соціологічних досліджень у сім'ях із найвищим рівнем доходів, частка годувальників з вищою освітою в три і більше разів вища, ніж у сім'ях із низьким рівнем доходу [69].

Крім того, отримання вищої освіти сьогодні розглядається не тільки як можливість задоволення матеріальних запитів – 47% опитаних. Вища освіта вступає і як інституціональна передумова вертикальної соціальної

мобільності. Цікаві дані були отримані при проведенні опитування студентів КУ Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти, що мають на меті виявити причини мотивації їх вступу до цього закладу. В опитуванні взяли участь 17 студентів. З таблиці 1.3 видно, що навчання розглядається і найнеобхідніша умова для того, щоб «більше знати, отримати спеціальні знання» (39%) або посісти більш високе положення в суспільстві» (36%).

Таблиця 1.3

Дані опитування студентів КУ Сумський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти за запитанням «Для чого, на ваш погляд, потрібна вища освіта» (2019 р.)

Відповідь респондента	Кількість респондентів, %
Щоб більше заробляти	47
Більше знати, отримати спеціальні знання	39
Посісти більш високе положення в суспільстві	36
Щоб займатися цікавою роботою	27
Щоб отримати загальний розвиток, ити більш багатим духовним життям	23
Щоб здобути повагу оточуючих	11
Тому що так прийнято	9
Щоб уникнути служби в армії	5
Щоб провести молоді роки весело	3
Складно відповісти	5

Дані опитувань говорять про високий інтерес до вищої школи. Це – прояв підвищення цінності знань і необхідності їх універсалізації, яка сприяє більш успішній адаптації отриманих знань і навичок до вимог ринку праці.

Тим не менше, дослідження показують, що тенденція необхідності отримання другої вищої освіти, що спостерігається зараз серед української молоді, свідчить про низку проблем. Значна частина респондентів вважають одну вищу освіту недостатньою – 39%. Причому, 20% планують отримання другої вищої освіти в подальшому, а 9% його вже отримують. Прагнення отримати другу вищу освіту можна назвати стихійною реакцією на

проблеми, що накопичилися і в самій системі вищої освіти, і на стику між структурою підготовки кадрів і реальними вимогами ринку праці. Йдеться, по-перше, про незадовільну якість професійної підготовки в низці закладів вищої освіти, випускники яких, як показує практика, незадоволені отриманими знаннями і тому потребують їх доповнення [53].

Крім того, проблеми працевлаштування призводять до того, що багато хто не може знайти роботу за фахом, який вони отримали у закладі вищої освіти. Знайшовши, нарешті, роботу, вони отримують другу вищу вже «під знайдену роботу». А це вже є прямим відображенням незбалансованості системи конкретного закладу вищої освіти, яка на практиці може призвести і до неефективного використання матеріальних ресурсів, і особистісних витрат споживачів освітніх послуг, і до падіння престижу даного закладу.

Підсумовуючи, можна припустити, що сучасна система вищої освіти зперебуває в даний час на піку кардинальних змін. Ця ситуація обумовлена такими факторами:

- 1) високим статусним рівнем системи вищої освіти;
- 2) частковим задоволенням потреб ринку праці вищою школою;
- 3) формуванням системи платної вищої освіти;
- 4) ставленням до вишів як до системи, яка формує не тільки професійні навички, а й культурно-етичні цінності.

Сучасному суспільству потрібна нова система вищої освіти, що відповідає його потребам. Найбільш важливою проблемою вищої школи є те, що отримання професійних знань і навичок, навіть за умови дуже високих вимог до них ринку праці – це тільки супровідний процес [89, с. 150]. Отримання диплома про вищу освіту зараз найчастіше не розглядається як самостійна інструментальна цінність, яка сама по собі є чинником соціальної мобільності. У суспільстві стосовно вищої школи поширена й ціннісна установка на освіту як на структуру мотивації цінностей, систему, яка формує культурні установки, моральні принципи й соціально-моральні орієнтири. Ці аспекти (отримання професійних знань, навичок і формування

в студентів культури) сьогодні стають рівноцінними й взаємопов'язаними [59].

Формування в студентів етичних установок, філософії мислення, що відповідають соціально-етичним принципам суспільства, є на сьогоднішній день стратегічно важливою моделлю розвитку вишу. Етика закладу вищої освіти повинна, перш за все, сприяти обґрунтуванню гідності знання і вченості. Було б необ'єктивним обмежити цей процес впровадженням в освітні програми спеціальних етико-культурних дисциплін. Природно, що такі курси дають широкий спектр уявлень і про правила ділової поведінки, і про методи формування ділового іміджу тощо. Але система ділової етики вишу включає в себе не тільки окремі представництва, центри й кафедри, управлінську структуру із засобами навчання, меблями, обладнанням, управлінськими та освітніми технологіями, програмними продуктами та інформаційними ресурсами, а й (що принципово важливо) специфічні умови, чинники, зв'язки, взаємодії суб'єктів освіти, що визначають характер освітнього процесу та управління ним. Створення і культивування етичних принципів у студентів може бути глибоким тільки за умови наявності в закладі своєрідної інфраструктури, компонентами якої виступають і культура взаємин груп інтересів (студент-викладач, викладач-викладач, викладач-співробітник, співробітник-студент), і етикет викладачів і співробітників, і моральні установки всередині вузівського середовища. Ці компоненти здатні кардинально змінити світогляд студента, зробити з нього всебічно розвиненого фахівця, здатного конкурувати на ринку праці.

Етична інфраструктура сучасного вишу – це цілісна система, в якій кожен елемент (викладач, співробітник, студент) є носієм корпоративної ідентичності, під якою розуміється «ототожнення співробітниками або окремими організаційними структурами себе, як частини організації, що виражається: у визнанні місії організації, основних принципів діяльності, обраної стратегії розвитку й реалізованих на практиці організаційних норм і правилах поведінки» [53, с. 54].

Корпоративна етична ідентичність вишу формується під впливом корпоративної філософії, вона являє корпоративні етико-культурні установки в сприйнятті, уявленнях і поведінкових реакціях окремих груп учасників освітнього процесу. Основними елементами корпоративної етичної інфраструктури, що надають певний вплив на формування та затвердження корпоративної ідентичності, на думку фахівців, є: корпоративні комунікації, корпоративний дизайн, корпоративна поведінка, що формують корпоративну філософію.

Суб'єкти інфраструктури вишу, які здійснюють вплив на формування етичних принципів діляться на дві групи: зовнішні і внутрішні (див. рис. 1.4).

Основними є групи: викладачі й співробітники, студенти, партнери. Подана схема згадувалася в підрозділі 1.1 як така, що характеризує особливість вишу як соціальної корпорації. У даному контексті схема розглядається з позицій її складових – груп інтересів вишу.

На відміну від звичайних організацій вплив корпоративної етики у ЗВО здійснюється і на студентів, і на співробітників однаковою мірою. Традиційно носієм етичних цінностей у вишах є професорсько-викладацький склад. Зміна умов і характеру навчання, посилення егоцентризму сучасного молодого покоління змінює і уявлення про ієрархію необхідних якостей викладача: на першому місці виявляються не розум і талант, а його здатність не тільки не проявляти негативну реакцію на характер діяльності учня, а й уміння направляти цю діяльність у потрібне русло.

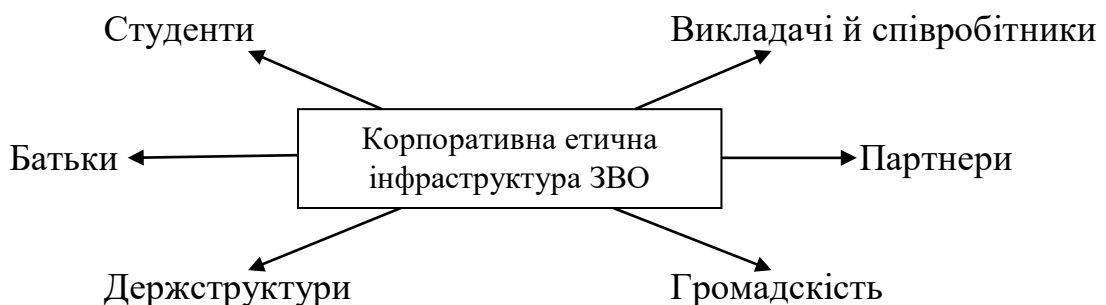


Рис. 1.4. Напрямки формування етичної інфраструктури ЗВО

Викладачі та співробітники є носіями особливостей корпоративної етики вишу, його традицій, цінностей, іміджу. Якщо непрямий вплив корпоративної етики (імідж, рекламна продукція, корпоративний дизайн тощо) на всіх студентів виявляється однаковим, то прямий вплив – особлива атмосфера, інформаційне та соціальне середовище, внутрішньокорпоративна поведінка діє на студентів різних форм навчання по-різному [55].

Викладачі, часто неусвідомлено, переносять власні установки на студентів. Студенти є елементами етичної інфраструктури вишу не тільки в період свого навчання, а й через багато років після його закінчення. Залежно від того, наскільки ці цінності поділяються студентами, поширюється позитивна або негативна інформація про заклад вищої освіти.

З іншого боку, студенти, будучи носіями етико-культурних традицій певних соціальних груп і культур, зі свого боку впливають на інфраструктуру вишу.

Дослідження студентської мотивації показують, що значно змінилися тенденції орієнтації сучасної молоді, яка отримує вищу освіту. На питання: «Чи подобається Вам ваше покоління» 60% студентів відповіли ствердно, мотивувавши свою відповідь коментарями типу: «Я вважаю, що моє покоління більш прогресивне, мобільне, комунікабельніше, ніж попередні покоління», «Моє покоління – вільні люди, вони знають, чого хочуть, і сміливо йдуть назустріч майбутньому», «Я знаю багато розумних, добрих, посправжньому талановитих хлопців, які насправді представляють собою майбутнє і знають, що вони зможуть відродити нашу країну і привести її до процвітання». Причому, близько 60% респондентів критично підходять до свого покоління, виділяючи такі негативні риси як відсутність духовності, романтизму, безцільність існування (життя сьогоднішнім днем), апатичність, пасивність, нехлюйство. Причому, слід зазначити, що в контексті проблем етико-культурного впливу в інфраструктурі вишу ці висловлювання говорять про бажання і здатність студентства – вбрати і застосовувати як життєві

установки етичні позиції професорсько-викладацького складу, які пройшли перевірку часом. У ході опитування більше 80% висловили таку позицію: «Істинне життя – це життя за законами моральності, гуманності і справедливості. Я точно знаю, що я альтруїст», «Я люблю не себе, а інших людей, все людство» тощо. Поява подібних висловлювань здається протиприродною для ринкових відносин, але, тим не менше, про високі моральні установки висловлюється більшість респондентів. Крім того, студенти розуміють і приймають можливість наступності етичних традицій і вважають, що саме заклади вищої освіти є їх носіями – більше 90% респондентів. Також студенти розуміють, що формування корпоративної вузівської етики може стати досить потужною базою для їх подальшої соціальної адаптації як фахівців і висловлюють готовність переймати базові основи. «Ми готові зробити все, щоб потенційний роботодавець зміг знайти в нас гармонійне поєднання професійних якостей, чарівної зовнішності, інтелекту та вміння поводитися» – цей вислів підтримали близько 60% опитаних. Розглядаючи проблематику сучасної вищої школи необхідно відзначити, що заклад вищої освіти у жодному разі не є якимось замкнутим «кланом». Сучасні виші широко використовують практику соціального партнерства як з державними, так і з комерційними структурами, які виступають і як потенційні роботодавці для випускників та як спонсори для вишів (особливо це характерно для недержавної сфери). Партнери як правило, також привносять елементи ділової етики в інфраструктуру вишу, і досить часто виші орієнтуються на їхні потреби. Вплив на інфраструктуру вишу з боку партнерів здійснюється за допомогою формалізованих показників діяльності – представництва й системи мотивації (фінансові взаємовідносини з партнерами диференційовані з урахуванням специфіки території й ефективності діяльності партнера). Складнощі ідентичності корпоративної етики вишу й етики його партнерів пов'язані, в першу чергу, з наявністю у них власної організаційної культури, тому інтеграційні процеси ускладнюються [65].

Разом із тим, персонал партнерів має більшу, ніж у закладах вищої освіти, адаптивність до мінливих умов соціально-економічного середовища, завдяки чому соціальні комунікації між вишем та партнерами часто більш ефективні. Отже, можна стверджувати, що сторони освітнього процесу сучасного вишу усвідомлюють необхідність формування й розвитку єдиної системи етичних цінностей, яка буде охоплювати не тільки механізми зовнішньої поведінки сторін, але й докорінно впливати на їх світогляд. І в цій взаємодії основоположним чинником є здатність вишу не тільки зберегти особливості, характерні для його інфраструктури, а й «переробити під неї» студента. А це можливо тільки за однієї умови – стабільної системи етико-культурних традицій вишу. Вирішення задач формування етичної інфраструктури вишу має яскраво виражену спрямованість сформувати умови, що сприяють адаптації вишу в ринкових умовах. Корпоративна етика вишу сприяє створенню його позитивного іміджу і є інструментом стратегічних цілей вишу. Необхідно відзначити, що створення корпоративної етичної інфраструктури в даний час стало перспективним напрямком діяльності ЗВО, яка ґрунтується на багаторічних результатах його функціонування, відображає стабільність і стійкість вишу на ринку освітніх послуг, – його затребуваність як елемента системи вищої школи. Причому, особливістю механізмів формування етичної інфраструктури та інституціалізація етичних установок можлива за рахунок привнесення в управління вишем нових елементів без радикальних змін організаційної структури.

Висновки до розділу 1

Для ефективної взаємодії в організаційному співтоваристві необхідне загальне інформаційне та ціннісно-нормативне поле, яке якраз і формується корпоративною етикою. Будучи ключовим елементом, що об'єднує людей – учасників виробничого процесу в конкретній організації – в єдиний організм (людська спільнота), корпоративна етика виступає важливим елементом управління трудовими відносинами.

Корпоративна етика, крім того, є складовою частиною корпоративної культури. Кодекс корпоративної етики – значимий фактор розвитку корпоративної культури. Він може транслювати цінності компанії всім співробітникам, орієнтувати співробітників на єдині корпоративні цілі і тим самим підвищувати корпоративну ідентичність.

Сучасна система вищої освіти, як і всі структури української держави й суспільства перебувають на піку кардинальних змін. Об'єктивно нові умови вимагають інноваційних методів управління системою вищої школи.

Одним із найважливіших елементів системи нового типу управління вишем, як і в інших корпораціях, стала ділова етика.

На сучасному етапі розвитку виш має всі ознаки соціальної корпорації (організаційна структура, внутрішня соціальна інфраструктура, місія, мета, суб'єкти і об'єкти діяльності тощо).

Система ділової етики вишу включає в себе специфічні умови, чинники, зв'язки, взаємодії суб'єктів освіти, засновані на реалізації моральних цінностей і моделей ділового етикету. Створення і культивування морально-етичних принципів може бути глибоким тільки за умови наявності у виші своєрідної інфраструктури, компонентами якої виступають і культура взаємин груп інтересів (студент-викладач, викладач-викладач, викладач-співробітник, співробітник-студент), і етикет викладачів і співробітників, а також моральні установки всередині середовища закладу.

Таким чином, основними структуроутворюючими елементами ділової етики, що впливають на ефективність управління, виступають ділова мораль

і діловий етикет.

Корпоративна етика вишу виступає як життєво важливий фактор, оскільки вона впливає на внутрішній і зовнішній потенціал розвитку. У найзагальнішому сенсі її можна визначити як систему універсальних і спеціальних цінностей, норм, очікувань, що регулюють поведінку членів організації та визначають характер трудових відносин.

Отже, удосконалення етичної складової діяльності вітчизняних вишів можливе тільки в умовах розвитку нового типу управління, що враховує рівні норм ділової етики. Демократизація управління, використання та інвестування людського капіталу – процеси, характерні і для зарубіжних, і для багатьох вітчизняних корпорацій, повинні ефективно впроваджуватися в сферу освітніх послуг.

На сьогодні з ростом зрілості ринкових відносин зростає роль корпоративної етики в регулюванні системи трудових відносин, в її використанні як інструменту підвищення конкурентоспроможності ЗВО. З розвитком ринкових відносин в вишах роль корпоративної етики в управлінні буде зростати.

Підвищення ролі етичних аспектів у сучасній системі ділових відносин дозволяє розглядати корпоративну етику як важливий інструмент ефективного соціального менеджменту. Проте з такої точки зору корпоративна етика вишу має низку особливостей: якщо до останнього часу основні етичні норми одноосібно встановлювалися керівником, то зараз до розробки корпоративної етики все частіше залучається персонал; корпоративна етика вимагає досить тривалої роз'яснювальної та виховної роботи серед об'єктів її впливу; характерною рисою корпоративної етики є те, що її суб'єкти (учасники розробки) стають одночасно і об'єктами її впливу.

РОЗДІЛ II

УДОСКОНАЛЕННЯ ДІЛОВОЇ ЕТИКИ ЯК СКЛАДОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

2.1. Кодекс ділової етики як форма впровадження норм і стандартів ділової етики в закладі вищої освіти

Розглядаючи заклад вищої освіти як соціальну корпорацію і роль ділової етики як механізму соціального управління ним, необхідно виявити форми й методи інституціалізації стандартів ділової етики в практику функціонування вишу. Відповідно до теорії соціології процес інституціалізації складається з декількох послідовних етапів:

- 1) виникнення потреби, задоволення якої вимагає спільних організованих дій;
- 2) формування загальних цілей;
- 3) поява соціальних норм і правил під час стихійної соціальної взаємодії, здійснюваної методом спроб і помилок;
- 4) поява процедур, пов'язаних із нормами і правилами;
- 5) інституціалізація норм і правил, процедур, тобто їх прийняття, практичне застосування;
- 6) встановлення системи санкцій для підтримки норм і правил, диференційованість їх застосування в окремих випадках;
- 7) створення системи статусів і ролей, що охоплюють усіх без винятку членів інституту [15].

Виходячи з цього, інституціалізація являє собою процес визначення і закріплення соціальних норм, правил, статусів і ролей, приведення їх у систему, яка здатна діяти в напрямку задоволення деякої суспільної потреби. Інституціалізація – це заміна спонтанної та експериментальної поведінки на передбачувану поведінку, яка очікується, моделюється, регулюється.

Формування та впровадження в практику норм і стандартів ділової

етики, тобто процес інституціалізації бізнес-етики передбачає послідовну корпоративну політику вишу, яка не повинна проводитися на рівні адміністрації, а потім «спускатися» до персоналу і студентів у вигляді інструкції, обов'язкової для виконання, незалежно від сприйняття колективом цього нормативного документа. Процес інституціалізації стандартів ділової етики повинен охоплювати всі групи інтересів певного вишу, виражати філософію взаємин, мету й місію вишу, що проявляються як всередині цієї спільноти, так і при взаєминах вишу із зовнішнім світом.

Найбільш ефективною формою формування та впровадження норм і стандартів ділової етики є широкомасштабна програма, яка включає чотири взаємопов'язані етичні моделі-програми, що мають умовні назви:

1. «Довіра».
2. «Кодекс».
3. «Ідентичність».
4. «Прозорість» [20].

Назви цих програм найбільш точно відображають сучасну державну політику побудови в нашій країні соціальної держави. Вітчизняні виші можуть стати найбільш перспективними провідниками наріжних потреб держави й суспільства в галузі створення соціально-орієнтованої держави.

У межах вишу ці етичні моделі можуть використовуватися і як інструменти управління, і як засіб вирішення власне етичних завдань:

- 1) забезпечення мотивації персоналу;
- 2) створення атмосфери моральної задоволеності якістю освітнього процесу;
- 3) організації дієвої системи контролю, заснованої на дійсній турботі викладачів і співробітників вишу про якість їх роботи;
- 4) для оперативного вирішення важких ситуацій, етичних дилем тощо.

Ці програми можуть стати хорошим «діалоговим майданчиком» для координації зусиль викладачів, співробітників, студентів, корпоративних експертів: юристів, фахівців із маркетингу, персоналу, психологічних служб.

Перша модель етичної програми – «Довіра» – складається з декількох етапів і має на меті забезпечити в закладі вищої освіти необхідний рівень довіри, яка є основою організаційного успіху.

На першому її етапі проводиться анкетування співробітників з приводу визначення ступеня довіри в організації або групі і кордонів довіри, того, що мають на увазі співробітники під довірою і чому довіра важлива для успіху підприємства. На основі заповнених анкет описуються ті норми й моделі поведінки і мислення співробітників, які потрібні для підтримки довіри у виші. Причому, слід зазначити, що анкетування має проводитися серед різних груп інтересів певної корпорації, а також серед студентів вишу. Зарубіжні соціологи пропонують серію «питальників» для такого анкетування, але, здійснюючи підготовку конкретного опитування необхідно враховувати менталітет конкретної спільноти (вишу), враховувати національні традиції, вікову категорію опитуваних тощо [23].

Другий етап моделі «Довіра» проводиться у вигляді серії корпоративних тренінгів, у ході яких співробітники ідентифікують себе з певними моделями поведінки і мислення на когнітивному, прагматичному і афективному рівнях. Такі тренінги повинні охоплювати, в першу чергу, ті виробничі ситуації, в яких найбільш яскраво може проявлятися невідповідність інтересів різних груп, що виражається в недовірі і лежить в основі конфліктних ситуацій. Проведення тренінгів стане більш ефективним, якщо до складу груп входитимуть представники різних ієрархічних рівнів корпорації, від пересічних співробітників, викладачів і студентів до «управлінців». Природно, дана форма тренінгів є найбільш складною і не багато хто піде на цей експеримент. Тренінги є способом виявлення необхідних параметрів ступеня довіри, допомагає виявити необхідні передумови для формування норм і стандартів поведінки і корпоративного мислення, які будуть прийнятні для всіх груп інтересів закладу вищої освіти.

Третій етап програми передбачає здійснення комплексу заходів з метою створення вишу, заснованого на довірі, і, зокрема:

- 1) встановлення керівниками власних стандартів ефективності;
- 2) проведення політики виключення подвійних стандартів діяльності з практики роботи керівників і всього персоналу;
- 3) створення управлінських груп, що завоювали довіру;
- 4) розробка узгодженої системи звітності;
- 5) підтримка системи обміну інформацією тощо.

Формування цих стандартів на даному етапі носить неформальний характер і являє собою перелік своєрідних проєктів, прийнятних для даного закладу вищої освіти.

Четвертий етап програми – це виявлення і вирішення етичних дилем – ситуацій, коли конфлікт у виші з приводу довіри стає явним. Розглядаючи сучасні кризові ситуації у сфері вищої освіти необхідно пам'ятати, що організаційні конфлікти з приводу довіри є відображенням ситуації перехідного періоду і, як правило, говорять про «розрив» між вимогами нової ситуації і існуючим у ЗВО інструментарієм вирішення проблем. Механізм вирішення етичних дилем пов'язаний з оргкультурним аспектом і передбачає два типи завдань, що вирішуються корпоративною етикою (за Е. Шейном):

- 1) зовнішня адаптація – інструментальні аспекти організаційної культури (типи і способи вирішення завдань);
- 2) внутрішня інтеграція – соціо-емоційні аспекти організаційної культури (норми й цінності, що лежать в основі комунікації та взаємодії) [80, с. 89].

Виявлення причин конфліктних ситуацій, в основі яких лежать етичні моменти, і розробка способів їх вирішення є невід'ємною частиною створення механізму соціального управління закладом вищої освіти.

Друга модель етичної програми – «Кодекс» – має на меті створення в корпорації етичної інфраструктури – інституційних умов для конструктивного діалогу різних служб і підрозділів корпорації. Це дозволить здійснювати керівництво персоналом більш ефективно і з меншими

психологічними і моральними витратами.

Процес створення кодексу ділової етики закладу вищої освіти включає такі заходи:

1) розробка проекту кодексу ділової етики, яка в свою чергу складається з комплексу заходів;

2) ознайомлення всіх співробітників закладу вищої освіти зі змістом проекту кодексу;

3) створення та підтримання інформаційної лінії, за якою співробітники можуть звернутися зі своїми питаннями за фактами делікатних ситуацій, повідомити про випадки неетичної поведінки;

4) запровадження посади менеджера (уповноваженого, радника) з етики. Крім того, у світовій і вітчизняній практиці відомі приклади створення великими організаціями спеціальних відділів етики, покликаних забезпечити неухильне дотримання персоналом етичних норм і правил поведінки, стандартів професійної практики. Прикладом таких компаній є всесвітньо відомі бренди Apple, Samsung, Mercedes та інші, які крім створення кодексів ділової етики, мають штатних працівників, які відповідальні за дотримання цих принципів у роботі [26, с. 221].

У межах діяльності етичної інфраструктури передбачається також координація і управління ініціативами закладу вищої освіти в галузі соціальної відповідальності: зв'язків із громадськістю, питань національної культури, прав людини, охорони природи, відносин із трудовим колективом, акціонерами, профспілковими організаціями.

Процес розробки і впровадження кодексу ділової етики є найбільш складним серед запропонованих моделей. Саме кодекс, будучи основним зібранням правил і норм поведінки, стандартів взаємовідносин як всередині організації, так і з клієнтами, партнерами, також є способом вираження філософії певної корпорації, що відображає її місію, мету існування. Стандарти поведінки є, по суті, способом зовнішнього прояву, що відображає внутрішні взаємини в корпорації.

Кодекс ділової етики може формулюватися корпорацією у вигляді різних офіційних документів: положень, правил, інструкцій тощо. У світовій практиці існують приклади таких нормативних документів, що регламентують управління всередині компаній. Кожна компанія розробляє свій етичний (корпоративний) кодекс. Кожен із них може мати різну назву, проте суть документу залишається та сама – декларація принципів управління й функціонування компанії: Кодекс етики, Кодекс цінностей, Кодекс поведінки, Звід правил, Звід цінностей і принципів тощо. Наприклад: Кодекс ділової етики (“Проктер енд Гембл”); Кодекс принципів ділової етики (“Юнілевер”); Кодекс ділової поведінки (“Кока-Кола”); Звід загальних ділових принципів компанії (“Ройял-датч Шелл”) [56].

Аналіз діяльності вітчизняних і зарубіжних корпорацій, дозволяє стверджувати, що форми й методи інституціалізації стандартів ділової етики, характерні для західних і вітчизняних корпорацій, не відповідають повною мірою стану сучасної української системи вищої освіти і декларативне перенесення зразків (нехай навіть кращих і апробованих) не відповідатиме потребам сучасного вишу [57; 61].

Це пояснюється, перш за все, відмінностями в основній орієнтації і спрямованості змісту їх діяльності. Промислові корпорації підпорядковують свою діяльність, місію і філософію первинній меті – отримання прибутку. Ця мета визначає зміст діяльності і формує орієнтацію морально-етичних установок.

Діяльність вишу підпорядкована дещо іншій меті – підготовці висококваліфікованих фахівців і науково-дослідній діяльності. Природно, отримання додаткового прибутку є необхідною умовою існування вишу, але вона все-таки другорядна. Заклади вищої освіти, навіть в умовах їх комерціалізації, розглядаються суспільством як носії культури і морально-етичних установок.

Саме ці орієнтації є головною причиною, через яку проблематика інституціалізації ділової етики в систему управління вишем повинна

розглядатися з кількох інших позицій, що враховують змістовну складову діяльності, первинні цілі, місію та філософію системи освіти, а також особливості та сучасний стан вищої школи в Україні.

Сучасна система вищої освіти перебуває в даний час на піку кардинальних змін. Ця ситуація обумовлюється такими факторами:

- 1) відносне зростання статусного рівня системи вищої освіти;
- 2) децентралізація і регіоналізація освіти;
- 3) часткове задоволення потреб ринку праці вищою школою;
- 4) комерціалізація системи вищої освіти;

5) гуманізація змісту освіти – ставлення до вишів як до системи, яка формує не тільки професійні навички, а й культурно-етичні цінності [5; 12].

Ці особливості розвитку сучасної української вищої освіти в першу чергу пов'язані з входженням країни в систему сучасної ринкової економіки.

Виходячи з вищевикладеного, можна стверджувати, що необхідні специфічні методи формування та реалізація норм і стандартів ділової етики через кодекси ділової етики вишів, що враховують специфіку, проблеми і особливості вищої школи.

Етичний кодекс описує систему загальних цінностей і правил етики, які, на думку корпорації, повинні б дотримуватися її працівники (Див. Додаток А). Етичні нормативи розробляються з метою опису цілей організації, створення нормальної, етичної атмосфери і визначення етичних рекомендацій у процесі прийняття рішень; вони можуть бути розроблені в результаті реалізації спеціального проекту.

Створення проекту кодексу ділової етики включає 5 етапів: 1-2 етапи – підготовчі, 3 етап – кодекс, 4-5 етапи – реалізація кодексу.

Розглянемо кожен із них докладніше.

1 етап – підготовка проекту.

Процес підготовки проекту кодексу має такі цілі:

- визначення позиції керівництва, прояснення очікувань, збір інформації;

- постановка цілей проведення даного проекту;
- визначення та затвердження порядку та строків проведення проекту;
- вибір методів проведення дослідження компанії, виділення цільової групи дослідження;
- створення робочої групи експертів (причому, експерти можуть бути власне як співробітниками корпорації, так і запрошуватися ззовні. Крім того, необхідно відзначити, що присутність у групі експертів психолога зробить підготовку і реалізацію проекту більш продуктивною) [67].

Як правило, підготовку проекту ефективніше проводити у формі інтерв'ю, бесіди, екзаменаційного коучингу. Дані форми повинні включати питання, які охоплюють різні виробничі ситуації. Питання повинні бути складені так, щоб, відповідаючи на них, респонденти не тільки висловлювали свою думку, але й пропонували свої шляхи вирішення тих чи інших ситуацій. Це стає необхідним для формулювання тих статей кодексу, які стосуються проблем взаємин як усередині корпорації на всіх рівнях, так і з зовнішніми клієнтами, державними структурами й суспільством. Також до переліку питань можна включити питання типу: «Як Ви розумієте зміст поняття « ... »». Необхідно особливо наголосити на необхідності включення до переліку подібних питань, тому що, відповідаючи на них, респонденти висловлюють своє ставлення до місії корпорації, відображають корпоративний менталітет. Деякі корпорації вводять до свого кодексу спеціальну главу, присвячену визначенню необхідних формулювань.

2 етап – власне розробка кодексу ділової етики.

Проходить у формі анкетування, інтерв'ю всіх членів корпорації.

Цілі цього етапу:

- діагностика цінностей організації; співвіднесення їх із філософією компанії; вибір тем, тобто кола освітлюваних питань;
- виявлення суб'єктів спілкування (взаємодії) організації – клієнти,

- конкуренти, співробітники організації (кілька рівнів);
- проведення опитувань (досліджень) персоналу, обговорення ходу проекту;
- обробка результатів опитувань і досліджень, аналіз результатів.

3 етап – підготовка остаточного варіанту. На цьому етапі проводиться вибір форми документа. Як говорилося вище, кодекс ділової етики може оформлятися у формі різних організаційних документів і мати відповідні назви. Розробка безпосередньо кодексу як офіційного документа проводиться спеціально створеною робочою групою. Причому, слід зазначити, що члени цієї групи можуть рекомендуватися як з боку керівництва, так і з боку персоналу на добровільній основі. Можливим буде й залучення студентів. По можливості, діяльність робочої групи повинна проходити в тісному зв'язку з профспілковою організацією.

Наразі немає стандартів оформлення й складання такого документа. Тому, кажучи про розробку кодексу, необхідно розглядати його положення з позиції їх корпоративної доцільності. Текст положень рекомендується складати в короткій, зрозумілій формі. Він не повинен бути перевантажений складними термінами й формулюваннями. Положення кодексу повинні, по можливості, охоплювати всі моменти виробничих взаємин на всіх рівнях ієрархії. Розробники повинні прагнути до того, щоб положення цього документа могли реалізовуватися на практиці й реально відображали цілі й місію корпорації. Для цього доцільно формувати робочу групу з представників всіх груп інтересів корпорації. Особливе місце в кодексі необхідно виділити вирішенню конфліктних ситуацій. Розробка порядку вирішення конфліктів може стати в подальшому ефективним механізмом соціального управління [71, с. 86].

Кодекс ділової етики як корпоративний документ необхідно узгодити з юрисконсультом корпорації. Затверджується кодекс керівництвом. Тут необхідно зазначити, що затвердження можна проводити після ознайомлення з кодексом колективу закладу вищої освіти. Відомо, що деякі вітчизняні

корпорації вводять у практику систему прийняття корпоративного кодексу ділової етики на загальних зборах трудового колективу. В умовах перехідного періоду процедура прийняття та затвердження цього виду документів не має чітко прописаних стандартів і на практиці вітчизняні корпорації самі її регламентують [33].

4 етап – практичне прийняття кодексу ділової етики персоналом закладу вищої освіти.

Цей етап доцільно проводити у вигляді семінару, цілі якого:

- ознайомити співробітників і студентів з кодексом;
- сформувати систему підтримки кодексу;
- власне прийняття кодексу.

Процедуру ознайомлення співробітників і студентів із положеннями кодексу ділової етики доцільно проводити всередині підрозділів, кафедр і студентських груп. Це робить процес ознайомлення більш доступним, тому що, перебуваючи в «рідній» обстановці люди не тільки будуть більш уважно сприймати описані в кодексі питання й процедури, а й активно вимагати пояснень незрозумілих їм моментів. Рекомендується до семінару роздати текст кодексу для попереднього ознайомлення [62].

У процесі ознайомлення з кодексом необхідно окремим моментом включити роз'яснення порядку вирішення спірних ситуацій у зв'язку з невиконанням положень кодексу.

Система підтримки кодексу передбачає створення Комісії (уповноважених) з етики. Метою діяльності подібної комісії має стати навчання співробітників реалізовувати вимоги кодексу. Навчання проводитиметься як в «малих» групах, так, за необхідності й індивідуально і включає різноманітні форми й методи (наприклад, «ділова гра», семінар тощо). Для ефективності навчання рекомендується заохочувальна мотивація учнів. Так наприклад, в українському відділенні корпорації «Мері Кей», продуктивно діє система «Лідер», що включає такі форми заохочення персоналу, як присвоєння звань «лідер», «національний лідер», «провідний

лідер», «елітний провідний лідер» тощо. Така система стала досить ефективним методом мотивації й досить ефективно може прижитися в освітянському середовищі, проти на практиці поки що майже не використовується.

5 етап – полягає в підбитті підсумків первинної реалізації кодексу ділової етики. Основна мета цього етапу – з'ясувати, що учасники отримали від формування та впровадження кодексу, проаналізувати співвідношення результатів із попередніми очікуваннями. Цей етап «переплітається» з третьою моделлю етичної програми закладу вищої освіти.

Третя модель етичної програми – «Ідентичність» має на меті допомогти корпорації здійснити перехід реально існуючої практики роботи, її успіхів і труднощів, до відповідних усвідомлених моделей і принципів поведінки персоналу і потім – до корпоративних документів. Будь-яка організація, в тому числі заклад вищої освіти, повинна бути чесною й відкритою по відношенню до свого дійсного стану справ, оскільки тільки ця правдивість і відкритість є умовою усвідомлення й розвитку, необхідною для закріплення прийнятих в організації норм. У межах цієї програми створюються, підтримуються механізми, своєчасно виявляються межі сумнівів і етичних дилем у діяльності, а також здійснюються координація встановлених в організації цінностей, норм і стандартів з точки зору відсутності в них протиріч. У процесі реалізації третьої моделі планується подальша діяльність, розробляються перспективні напрямки практичного застосування кодексу ділової етики в даному контексті.

Четверта модель етичної програми – «Прозорість» – може слугувати інструментом для реалізації окремих етапів інших етичних програм, але може розглядатися і як самостійний проект [1].

Центральними поняттями цієї програми є «самопізнання», «самоконтроль», «діалог». Програма передбачає використання технології ідентифікації індивідуальних, групових і інституційних ментальних моделей,

«уживаних» у закладі вищої освіти, що може забезпечувати успішність процесу безперервного пристосування закладу до умов мінливого оточення.

У ході реалізації етичних моделей необхідно пам'ятати, що головний інструмент реалізації програми – це діалог, який повинен проходити як на індивідуальному (груповому) рівні, так і на інституційному – діалог документів, що містять «доктрини цінностей» і «відповідальностей» окремих структур, як внутрішніх, так і зовнішніх по відношенню до закладу вищої освіти.

Метод конструктивного діалогу ефективний і в ситуаціях, коли під час реалізації етичних програм виникають різні проблеми. Аналіз досвіду вітчизняних і зарубіжних корпорацій, що впровадили у себе подібні програми, показує, що такі проблеми можуть ефективно вирішуватися за сприяння корпоративних профспілкових організацій.

Реалізація етичних програм в інфраструктуру закладу вищої освіти ефективна в атмосфері, пріоритетом якої є демонстрація переваги настрою на співпрацю, діалогічного стилю спілкування [52]. Подібна атмосфера допомагає прийняти позицію, коли виграє кожен, виробляє вміння працювати в команді, розширює свідомість і допомагає членам корпорації підійти до вирішення екзистенційних питань: «Яка моя особиста місія? Як я найкраще можу служити суспільству? Як я можу самореалізовуватися? Що я хочу мати?» тощо.

Етичні моделі мають на меті виховати у співробітників, викладачів і студентів закладу вищої освіти своєрідну модель поведінки, допомогти кожному співробітнику, незалежно від його статусу, прийняти рішення внести свій вклад у загальну справу. Етичні моделі показують, що корпоративна етика може стати інструментом менеджменту, інструментом управління корпоративною культурою й підтримки її цінностей, принципів і традицій, тобто основоположною базою методів управління закладом вищої освіти.

2.2. Обґрунтування рекомендацій щодо запровадження кодексу ділової етики в практику діяльності закладу вищої освіти

Особливу роль при формуванні й реалізації кодексу ділової етики закладу вищої освіти відіграє мотивація. Це обумовлюється значимістю функцій мотивації на впровадження етичних норм. Дослідження поведінки викладача в процесі його діяльності дає деякі загальні пояснення мотивації й дозволяє створювати прагматичні моделі для реалізації.

В основі корпоративного кодексу ділової етики закладу вищої освіти лежить регламентація поведінкових механізмів викладачів і співробітників як носіїв своєрідних етико-культурних цінностей вишу, в основі яких, у свою чергу, лежить особистісна мотивація.

Мотивація викладачів і співробітників закладу вищої освіти виконує такі значимі функції, як інтеграційна, навчальна, адаптивна, сутність яких полягає в наступному:

- інтеграційна функція дозволяє працювати різним групам інтересів у межах одного закладу вищої освіти;
- навчальна функція формує у співробітників, викладачів навички найбільш ефективної праці;
- адаптивна функція сприяє швидкому включенню нових працівників в організаційні процеси, а також сприяє ефективній адаптації студентів [75].

Для того, щоб розробити ефективну систему корпоративної ділової етики у закладі вищої освіти, необхідно врахувати всі перераховані вище функції мотивації, що вимагає попередньої діагностики.

У ході підготовки нашого дослідження було проведено дослідження оцінки мотивації персоналу. Були виявлені як передумови необхідності створення такого документа, як кодекс ділової етики, так і деякі недоліки мотиваційного процесу в закладі вищої освіти в цілому. Дослідження проводилося на базі Комунальної установи Сумський обласний інститут

післядипломної педагогічної освіти (далі – КУ СОППО).

Для вивчення персоналу КУ СОППО використовувалися такі методики:

1. Анкета «Клімат» –універсальна анкета для вивчення основних характеристик соціально-психологічного клімату підприємств і організацій різних форм власності [79].

2. Соціально-психологічний рівень розвитку групи». Тест «Пульсар» (Л. Почебут). Методика призначена для оцінки рівня розвитку групи на основі аналізу її соціально-психологічних станів і для прогнозування успішності діяльності. За результатами опитування кожного члена групи можна робити висновки про ступінь її зрілості.

3. Експрес-тест Д. Вачугова й Н. Кіслякової «Психологічний клімат». Ця методика дозволяє виявити наскільки колектив ідеальний (яких на практиці не буває), а також виявити небезпеку конфліктних ситуацій у колективі.

4. Методика «Визначення спрямованості особистості (орієнтаційна анкета)», вперше опублікована Б. Бассом. За допомогою цієї методики виявляються такі спрямованості:

- спрямованість на себе (Я) – орієнтація на безпосередню винагороду й задоволення безвідносно роботи й співробітників, агресивність і досягнення статусу, владність, схильність до суперництва, дратівливість, тривожність, інтровертованість;
- спрямованість на спілкування (С) – прагнення за будь-яких умов підтримувати відносини з людьми, орієнтація на спільну діяльність, але часто на шкоду виконанню конкретних завдань або наданню щирої допомоги людям, орієнтація на соціальне схвалення, залежність від групи, потреба в прихильності й емоційних відносинах з людьми;
- спрямованість на справу (Д) – зацікавленість у вирішенні ділових проблем, виконання роботи якнайкраще, орієнтація на ділову співпрацю, здатність відстоювати в інтересах справи власну

думку, яка корисна для досягнення загальної мети.

5. Методика «Особливості трудової мотивації», розроблена Д. Райгородською. Мета методики: діагностика мотивів трудової поведінки, особливостей мотивів і ступеня етичної мотивації трудової діяльності кожного працівника зокрема і персоналу в цілому.

Для оцінки випробуваних використовуються такі мотиви:

- 1) прагнення до отримання великої матеріальної винагороди;
- 2) прагнення до просування по службі;
- 3) задоволення від добре виконаної роботи;
- 4) повага з боку начальника;
- 5) хороші відносини з боку товаришів по відділу;
- 6) прагнення проявити себе, виділитися;
- 7) усвідомлення соціальної, суспільної значимості своєї праці;
- 8) бажання спокійно працювати без неприємностей і нервування;
- 9) прагнення уникнути відповідальності, самостійного прийняття рішень;
- 10) бажання проявити творчість в роботі.

Дослідження проводилося з вересня 2019 по листопад 2020 року. Вибірку склали 30 чоловік: 20 осіб – професорсько-викладацький склад, 10 – співробітники адміністративних відділів КУ СОШПО (рівень менеджерів). Респондентами виступили особи різного віку і з різним стажем роботи в КУ СОШПО.

Серед показників, що характеризують задоволеність адміністративних співробітників (за двобальною шкалою) різними сторонами діяльності, опитані позитивно оцінюють такі категорії: взаємини з колегами (1,74); відносини з керівником (1,91); умови праці (1,67); згуртованість колективу (1,60); виконувана робота (1,30).

Найбільше невдоволення у адміністративних співробітників викликають: заробітна плата (0,38); перспектива кар'єри (0,47); справедливість окладу (0,44); організація дозвілля (0,89).

Професорсько-викладацький склад виділяє такі позитивні показники: взаємини з колегами (1,74); відносини з керівниками (1,91); виконувана робота (1,56); результати роботи (1,52); стиль керівництва (1,89); організація дозвілля (1,41); умови праці (1,64)

Невелике невдоволення у викладачів викликає рівень заробітної плати. Найбільш значимими факторами ефективної роботи для адміністративних співробітників є (див. табл. 2.1): матеріальна винагорода (2,04); моральна підтримка керівництва (2,08); організація праці (1,56); обсяг звітності (1,30).

Значимими факторами для ефективної роботи викладачів стали узгодженість наказів і довіра керівництва й колег.

У ході дослідження було проведено також порівняльний аналіз оцінки сприйняття соціально-психологічного клімату в групах адміністративних співробітників і професорсько-викладацького складу.

Таблиця 2.1

Відповіді респондентів на запитання «Що заважає Вам ефективно працювати?»

Запитання	Відповіді адміністративного персоналу	Відповіді професорсько-викладацького складу
Недосконалість законодавства	1,04	1,35
Суперечливість наказів.	0,2	0,1
Недовіра керівництва	0,56	0,31
Недобросовісність колег по роботі	0,21	0,19
Негативне ставлення сім'ї до моєї роботи	0,7	0,9
Побоювання помсти за принциповість	0,1	0,2

За результатами аналізу можна зробити такі висновки: в групі адміністративного персоналу в порівнянні з викладацьким складом найбільш значимо виражений вплив конфліктів між співробітниками на взаємини в усьому колективі. У цілому в групі викладацького персоналу в порівнянні з

адміністративним складом більш значущим висловлено бажання залишитися працювати на кафедрі і в закладі вищої освіти в найближчі 5 років.

У групі викладацького персоналу в порівнянні з адміністративним складом більш значущою висловлено думку про те, що колективу заважає ефективно працювати неузгодженість наказів, великий обсяг звітної документації, негативне ставлення сім'ї до роботи.

У групі викладацького персоналу в порівнянні з адміністративним складом більш значуще виражена задоволеність стилем керівництва, справедливістю морального заохочення, перспективами посадового просування, а також результатами своєї роботи.

У цілому група викладацького персоналу в порівнянні з адміністративним складом відрізняється:

- більш сприятливим психологічним кліматом;
- яскраво вираженою єдиною спрямованістю колективу, тобто усвідомленням членами групи її цілей, інтересів, норм, способів і засобів діяльності;
- організованістю, тобто розподілом ролей і статусів у групі, наявністю формальної й неформальної структури;
- активністю, тобто здатністю групи здійснювати суспільно значиму діяльність і вираженістю ступеня реалізації фізичного та інтелектуального потенціалу її членів;
- інтегративністю, тобто узгодженістю внутрішньогрупових процесів.

У ході дослідження були розглянуті особливості трудової мотивації в групі адміністративного персоналу (див. рис. 2.1). Найбільш значущими для співробітників даної групи мотивами праці є: задоволення від роботи (3,19); повага з боку начальника (3,07); матеріальна винагорода (2,81); хороші відносини з колегами (2,81).

Що цікаво, для адміністративного персоналу не значущими мотивами є мотиви уникнення відповідальності й самостійності (0,81), прагнення проявити себе (2,04), соціальна значущість праці (2,22).

Найбільш значущими для професорсько-викладацького складу мотивами праці є: задоволення від роботи (3,59); творчість у роботі (3,11); спокійна робота (3,00); соціальна значимість праці (2,96); добрі стосунки з колегами (2,93); повага з боку керівника (2,81).

Цікавим фактом також є те, що для викладачів не значимими є мотиви уникнення відповідальності і самостійності (1,00), прагнення проявити себе (2,07), просування по службі (2,15).

У цілому рівень мотивації середній як в групі адміністративного персоналу, так і в групі викладачів, відповідно 74% і 89%. При цьому недостатньо використані мотиваційні резерви у 22% адміністративного персоналу.

Розглянемо особливості спрямованості особистості за методикою Л. Верещагіна в досліджуваних групах (див. рис. 2.1).

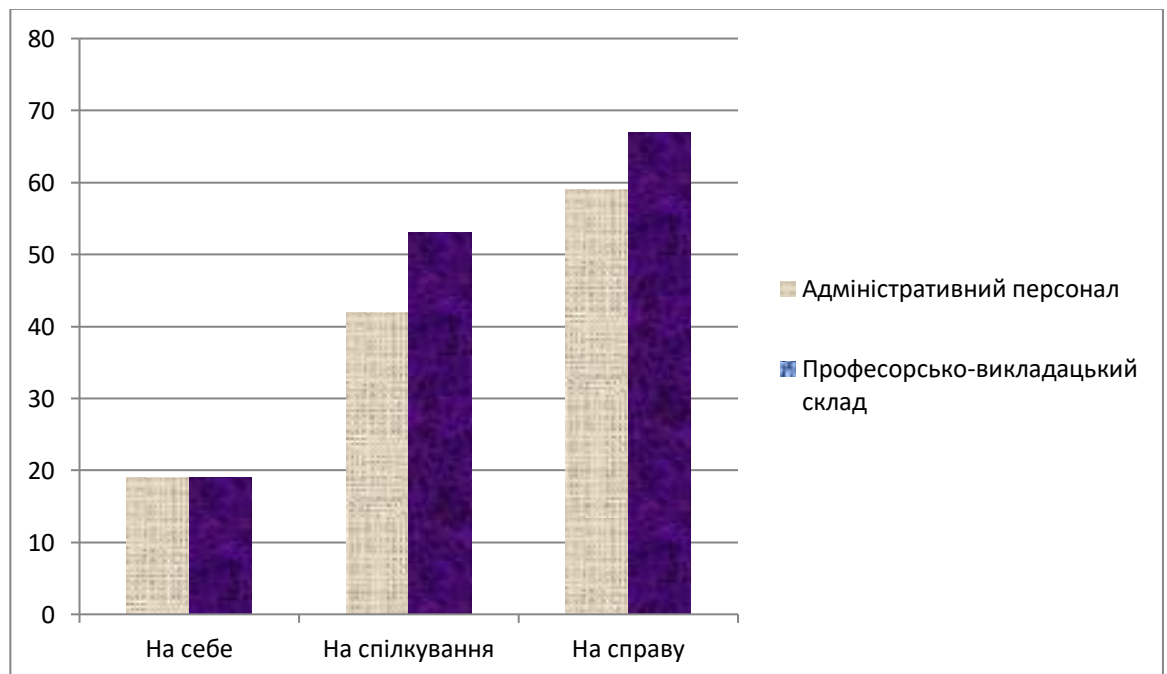


Рис. 2.1. Процентний розподіл респондентів за методикою «Спрямованість особистості»

У групі адміністративного персоналу переважають особи спрямовані «на справу» – 59%, «на спілкування» – 42% і «на себе» – 19%, а в групі викладачів співробітників спрямованих «на справу» – 67%, «на себе» – 19%, «на спілкування» – 53%.

У цілому нами не знайдено відмінність у рівні вмотивованості персоналу за методикою В. Райгородського (див. рис. 2.2).

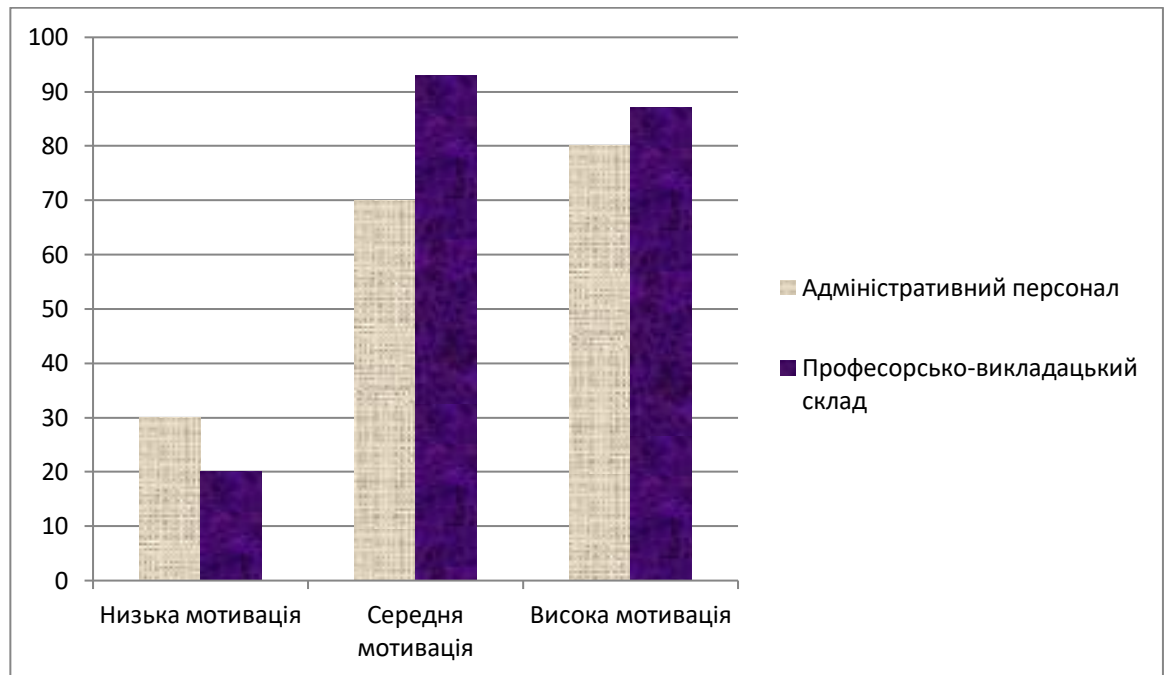


Рис. 2.2. Процентний розподіл респондентів за результатами вивчення мотивації персоналу за методикою В. Райгородського

При цьому в групі адміністративного персоналу в порівнянні зі складом викладачів значно більш виражений мотив праці: прагнення до отримання більшої матеріальної винагороди.

У групі викладачів у порівнянні з адміністративними співробітниками значно більш виражені мотиви праці, зокрема:

- задоволення від добре виконаної роботи;
- усвідомлення соціальної та суспільної значимості своєї праці;
- бажання проявити творчість в роботі.

Варто зазначити, що попри те, що етичні норми і правила є традиційно неписаними, створення так званого кодексу ділової етики закладу вищої освіти уможлиблює чітко прописати і регламентувати етичні норми у виші.

Дослідження, проведені в межах моделі ділової етики – «Довіра» дозволяють окреслити основні напрямки стратегії реалізації кодексу ділової етики в практику діяльності КУ СОІППО.

Реалізація кодексу корпоративної етики – найскладніший етап. Необхідно чітко затвердити в колективі, що наявність такого кодексу – це ще не культура. Практика вітчизняних корпорацій щодо впровадження корпоративних кодексів показує, що найбільшою складністю є не попередні заходи і саме написання такого документа, а його стійке сприйняття всіма членами спільноти [73; 84].

Управління розвитком норм і стандартів ділової етики закладу вищої освіти, відображених у кодексі ділової етики – це управління розвитком ЗВО. Для формування і впровадження кодексу ділової етики необхідний комплекс заходів, реалізація планомірної політики.

На рівні наукового управління сферою функціонування кодексу ділової етики закладу вищої освіти потрібно охопити такі етапи:

- 1) аналіз стану і тенденцій розвитку організації з урахуванням реалізації кодексу;
- 2) визначення й формулювання проблем, що виникають при впровадженні кодексу ділової етики;
- 3) дослідження причин їх виникнення;
- 4) дослідження факторів, що сприяють їх виникненню;
- 5) розробка методів вирішення проблеми;
- 6) вирішення проблеми;
- 7) розширення сфери взаємодії.

Механізми здійснення заходів можуть забезпечити вирішення проблем, наприклад, у вигляді розробки додаткових нормативних документів, що відповідають проблемам мотивації персоналу (Положення про стимулювання, Положення про соціальний захист тощо).

Метою контролю за впровадженням кодексу ділової етики є:

- усвідомлення всім колективом закладу вищої освіти необхідності

оновлення;

- створення нового бачення організації, в тому числі діагностика проблем, створення нового мотивуючого бачення; мобілізація прихильності, ідентичності.

Отже, здійснити реорганізацію можливо без кардинальної зміни всієї системи управління, шляхом впливу на психіку співробітників, викладачів і студентів:

- сформувати їх позитивне ставлення до майбутніх змін;
- провести рекрутування серед персоналу і студентів;
- закріпити зміни;
- намітити й реалізувати перспективні напрямки.

В КУ СОППО для стратегії розвитку корпоративної етики в системі управління і функціонування, на нашу думку, є необхідною реалізація таких напрямків:

- реалізація кадрової політики, з урахуванням використання мотиваційних резервів персоналу;
- робота з молоддю;
- взаємодія з профспілковою організацією закладу;
- удосконалення нормативно-правової бази закладу з урахуванням реалізації норм і стандартів ділової етики;
- популяризація кодексу ділової етики.

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Кадрова політика – один із головних напрямків у роботі по впровадженню кодексу ділової етики. Персонал закладу вищої освіти, співробітники та викладачі є носіями культурних традицій вишу, його морально-етичних установок, реалізують місію КУ СОППО. Набір основоположних принципів, які реалізуються в роботі з персоналом закладу вищої освіти являє собою стратегічну лінію поведінки вишу в цілому, і по відношенню до студентів, і по відношенню до зовнішнього світу.

Визначальним у виборі механізмів роботи є стратегія (концепція) розвитку закладу вищої освіти і як виробничо-господарської системи, і як спільноти груп інтересів. Вдало обрана й реалізована політика сприяє втіленню в життя й самої стратегії [74; 85].

Складовими частинами стратегії закладу вищої освіти в цій галузі є такі складові, як «виробнича» діяльність, тобто надання якісних освітніх послуг, фінансування (в т.ч. і самофінансування) вишу й соціальне забезпечення, пов'язане з задоволенням потреб персоналу ЗВО.

Однак необхідно враховувати, що проблемою майже всіх вітчизняних закладів вищої освіти на сьогоднішній день є відсутність оптимальної системи мотивації працівників вищої школи. При цьому завдання формування й розвитку ефективної системи мотивації праці стають центральними на шляху перетворення й розвитку систем управління вишами.

Ефективність використання трудового потенціалу закладу вищої освіти неможливе без формування ефективної системи трудової мотивації. Вибір оптимальної кадрової політики й створення ефективної мотиваційної системи праці персоналу вишу може значно позначитися на якості освітньої діяльності ЗВО, далі, відповідно, на задоволеності студента як споживача освітніх послуг, на конкурентоспроможності й іміджі вишу в цілому.

При роботі з персоналом необхідно враховувати, що мотиваційні механізми працівників закладів вищої освіти істотно відрізняються від мотивів неакадемічних сфер, де відпрацьована система академічних привілеїв, певною мірою компенсує для викладачів різницю в їх оплаті в порівнянні з фахівцями співставної кваліфікації в приватному секторі. Такими привілеями можуть бути: теньюра (отримання права на постійне заняття посади аж до виходу на пенсію), малий обсяг обов'язкового академічного навантаження, система академічних свобод, широкі можливості сумісництва тощо [76].

Важливим привілеєм вузівських працівників є творчі елементи їх праці – головна складова робочого часу працівників галузі освіти. Якість його

використання визначає кінцевий споживчий і соціальний ефекти, а також загальноекономічний ефект від розвитку наукового прогресу. Слід зазначити, що мотивація вузівських працівників стримується невідповідністю професійної структури персоналу вимогам професійної придатності.

Ростуть сучасні вимоги до якості науково-педагогічних кадрів і в першу чергу, – до рівня кваліфікації, тривалості попереднього навчання тощо. Віддача праці науково-педагогічних працівників визначає успіх закладів вищої освіти в конкуренції, зміцненні фінансового становища, зміцненні зв'язків зі споживачами (абітурієнтами, студентами).

Науково-педагогічна громадськість перебуває в повній матеріальній, моральній і соціальній залежності від держави й суспільства. На жаль, науково-педагогічна діяльність втратила свою привабливість. Зростає середній вік працівника вищої школи.

Позитивну роль для підвищення статусу вищої школи, зростання привабливості науково-педагогічної праці зіграла б така поширена в світі практика, як прирівнювання праці вченого, вчителя і працівника вищої школи до рівня соціального забезпечення державного службовця [77].

Модернізація системи закладу вищої освіти може нубути позитивної спрямованості, якщо вона буде проводитися як складова й найбільш істотна частина загальної економічної й соціальної політики, розрахованої на інтереси людини, розвиток як особистісного, так і сукупного інтелектуального, морального, духовного та професійного потенціалу нації.

Важливим елементом інституалізації кодексу ділової етики є робота зі студентами. Власне освітній процес розуміється як процес первинної соціалізації студента і як особистості, і як громадянина. У контексті впровадження кодексу корпоративної етики він може відбуватися і як розвиток морально-етичного світогляду студентів. У роботі зі студентами можуть використовуватися різні форми: знайомство з історією закладу вищої освіти, його традиціями, прийнятими нормами поведінки. Як говорилося раніше, важливу роль відіграє й імідж викладача, і його вміння донести до

студента весь спектр морально-етичних цінностей вишу.

Однією з проблем, яка може виникнути при прийнятті кодексу ділової етики, може стати те, що студенти вишу – люди різних релігійних конфесій, культур і традицій, і сприйняття морально-етичних орієнтирів, характерних, наприклад, для Сумського регіону, може бути для них, певною мірою, проблематичним. У цьому випадку і викладачі, і співробітники повинні виходити з того факту, що пріоритетними для всіх повинні залишатися норми й цінності саме закладу вищої освіти, у поєднанні з лояльністю до особливостей носіїв інших культур. Необхідно тактовно й толерантно пояснювати необхідність сприйняття й прийняття етико-культурних принципів вишу.

Оптимальним варіантом буде використання інформаційних технологій у цьому процесі: створення роликів з історії та традицій вишу, популяризації ділового етикету тощо.

Важливою є й підготовка окремого документа для студентів щодо ділової етики, правил поведінки в закладі вищої освіти. У цьому контексті можна використовувати досвід тих вишів, які вже впровадили в свою практику подібний документ. У ході написання дослідження, при проведенні досліджень серед викладачів і співробітників вишів України, було виявлено, що впровадження в повсякденну практику такого документа дає швидкий і досить плідний ефект. На сьогодні етичні кодекси або кодекси етики існують у багатьох провідних університетах світу. Зокрема на сьогодні досліджені кодекси етики Університету Вірджинії (University of Virginia), Університету Бейлор (Baylor University), Університету Північної Каліфорнії (University of Southern California) в Сполучених Штатах Америки; Центрального Європейського Університету (Central European University); Університету мистецтв у Лондоні (University of Art), Університету Брукс в Оксфорді (Oxford Brookes University) в Британії; Університетів у Болоньї, Пармі, Сієнні, Падуї в Італії; Університетів у Фейбурзі, Гамбурзі, Мюнхені в Німеччині; Університету Західної Австралії (University of Western Australia)

та ін. Починають приділяти увагу розробці етичних кодексів університети в Російській федерації (Вища школа менеджменту Санкт-Петербурзького державного університету, Російський державний педагогічний університет, Московський державний університет). На жаль, в українських університетах впровадженню кодексів етики ще й досі не приділяється належна увага. У багатьох випадках навіть відбуваються спроби ототожнення етичного кодексу із статутом закладу вищої освіти. Проте, неминучий перехід вітчизняних вишів на міжнародні стандарти вищої освіти, пов'язаний з інтеграцією, вимагає дослідження чинників, які впливають на впровадження університетами етичних кодексів [1; 81].

З досвіду вітчизняних закладів вищої освіти також відомо, що досить ефективною формою формування у студентів корпоративної ідентичності є створення профспілкової організації студентів. Така форма роботи студентської спільноти не тільки сприяє вирішенню соціальних проблем студентства, а й формує у студентів навички соціальної адаптації, навчає вмінню працювати в колективі однодумців.

Профспілкова організація, що діє в межах КУ СОШПО, також є формою взаємодії підрозділів, кафедр закладу вищої освіти в питаннях вирішення проблем інституціалізації кодексу ділової етики.

Роль сучасних профспілок у вирішенні виробничих і соціальних проблем вітчизняних організацій досить очевидна. Будучи виразником інтересів працівників, профспілки можуть використовувати кодекс ділової етики як механізм збалансованих відносин між працівниками й роботодавцями.

Уже на початковому етапі представники профспілкової організації повинні брати участь в підготовці проекту кодексу ділової етики. На стадії дослідження мотиваційних передумов було б і бажаним, і, певною мірою рекомендаційним, щоб профспілка проводила свої аналогічні дослідження.

Тактика взаємодія з ініціативною групою буде достатньо ефективною для обох сторін. По-перше, паралельні дослідження допоможуть більш повно

виявити ситуацію в закладі вищої освіти. Якщо дані досліджень будуть кардинально розходитися, це означає, що вже на стадії моделі «Довіра» виявлено негатив щодо довіри сторін. Адже ініціативна група, створена владою адміністрації, по суті, в очах колективу і є адміністрацією, а розбіжності в даних також будуть показником ступеня довіри до керівництва. З іншого боку, такі показники допоможуть лідерам профспілкової організації визначити й ступінь довіри саме по відношенню до профспілки, як виразника їхніх інтересів. Крім того, спільна робота профспілки й ініціативної групи щодо виявлення і рівня довіри, і чинників мотивації персоналу закладу вищої освіти допоможе визначити коло проблем, які повинні вирішуватися в ому числі й за допомогою впровадження кодексу ділової етики і самою профспілковою організацією.

Участь профспілки в підготовці проекту кодексу також може стати ефективною формою діяльності цього органу. Як говорилося вище, кодекс – це не тільки нормативний документ, який регламентує правила поведінки персоналу вишу і студентів. Це, перш за все, відображення місії закладу вищої освіти, його філософії, цілі та стратегічних завдань. Участь профспілкової організації в реалізації цих завдань – один із цільових напрямків діяльності профспілки. В основі діяльності профспілкової організації лежить не конфронтація з адміністрацією, а конструктивний діалог із нагальних проблем і питань, спрямований на розвиток соціального партнерства, лояльності сторін і довіри. Ці напрямки можуть досить успішно реалізовуватися за допомогою кодексу ділової етики, положення якого будуть обов'язковими для всіх сторін-учасниць.

Особливо важливою є участь профспілкової організації у вирішенні проблем, що виникають у процесі впровадженні кодексу в повсякденну діяльність вишу. Оскільки правила, норми і принципи кодексу після його прийняття стають обов'язковими для всіх, то природно, що їх прийняття не буде безболісним. Кожен співробітник вишу, незалежно від його статусу, є сформуваною особистістю, зі своїми поглядами, переконаннями й

світоглядом. Природно, що при розробці проекту кодексу враховується думка всього персоналу, але в кодекс неможливо включити абсолютно всі побажання і врахувати всі рекомендації. Тому, плануючи очікуваний від прийняття кодексу результат, необхідно враховувати й факт невдоволення окремих співробітників. У цій ситуації реальним кроком вирішення проблеми сприйняття нової форми поведінки та ділового мислення стане координація негативних наслідків від прийняття кодексу. І роль профспілок у цьому процесі може стати вирішальною.

Повторні дослідження реакції персоналу на кодекс, фактори прийняття або відторгнення його положень також повинні стати темою спільних досліджень ініціативної групи і профспілки закладу вищої освіти.

Робота по підготовці й реалізації кодексу ділової етики в діяльність закладу вищої освіти не тільки виявить проблеми у взаєминах в колективі, але й допоможе сформуванню основних напрямків соціальної роботи адміністрації і профспілки.

При формуванні кодексу корпоративної етики необхідно враховувати такі принципи:

- наукова основа;
- врахування зростаючої ролі людського й соціального виміру як універсальної тенденції соціально-економічного розвитку;
- вибіркове і творче використання конкретних напрацювань у сфері соціального менеджменту, що представляють передовий зарубіжний досвід;
- врахування як специфіки українського менталітету, так і специфіки вишу;
- доступність сприйняття [82].

При формуванні інфраструктури кодексу необхідно враховувати, що цінності та етичні стандарти поширюються вертикально – від керівництва до підлеглих. Крім того, необхідно дотримуватися низки умов, як то:

- 1) моральна підтримка керівництва;
- 2) затвердження переліку співробітників, відповідальних як за підготовку розділів кодексу, так і за подальший моніторинг їх реалізації;
- 3) визначення витрат на виконання кодексу, послідовність етапів фінансування;
- 4) вироблення стратегічної лінії, виходячи з того, що хоча кодекс робиться на роки, повинна бути передбачена можливість зміни його окремих положень з урахуванням мінливих обставин;
- 5) приділення уваги механізму саморегулювання;
- 6) передбачення системи стимулювання виконання кодексу.

Практика зарубіжних і вітчизняних корпорацій, що впровадили кодекси ділової етики (Див. Додаток Б) показує, що змусити виконувати етичний кодекс не можна. Тільки за умови прийняття кожним співробітником кодексу ділової етики він буде реально виконуватися [32; 33; 101].

Нехтування технологією створення і впровадження кодексу ділової етики може привести до низки помилок, які можуть спричинити серйозні наслідки, зруйнувавши зовнішню і внутрішню репутацію закладу вищої освіти, знецінивши його ідеологію.

З практики зарубіжних і вітчизняних корпорацій відомо, що серйозною помилкою при реалізації принципів ділової етики було те, що не був відпрацьований механізм контролю за його виконанням, або ж положення кодексу виконувалися тільки за пунктом етикету. У результаті ця помилка дискредитувала ідею кодексу, і як наслідок, підривала довіру співробітників як до цього документа, так і до керівництва і компанії в цілому [87; 104].

На сьогодні етика стає невід'ємним елементом менеджменту, і вузівський корпоративний етичний кодекс може і повинен розглядатися як один із дієвих механізмів управління в закладі вищої освіти, генератор напрямків рішень про етичні способи поведінки, морально-етичні установки.

Корпоративний кодекс – це документ, який має не декларативний, а індивідуальний характер, в основі якого – морально-етичні цінності перших

осіб закладу вищої освіти, особливості його історії, традицій, філософії, місії та цілей. Кодекс відображає специфіку діяльності ЗВО, а значить, і властиві йому етичні норми, забезпечує трансляцію корпоративних і професійних цінностей, служить для вирішення протиріч і потенційних конфліктних ситуацій у виші, визначає стійкість і надійність взаємин із зовнішніми клієнтами, державою і суспільством. Кодекс передбачає тільки добровільне прийняття його положень. Тому в співробітників ініціативної групи, профспілкової організації повинні бути широкі повноваження, в основі яких повинні лежати не тільки ініціатива й підтримка керівництва, але і внутрішні усвідомлені мотиви самих співробітників і викладачів фіксувати їх вчинки в закладі вищої освіти. Домагатися викорінення негативних ситуацій необхідно також спільними зусиллями.

Кодекс ділової етики закладу вищої освіти повинен стати інтегруючим документом, що відображає єдиний світогляд вишу, приводом для його корпоративної гордості.

Висновки до розділу 2

Найбільш ефективними формою впровадження норм і стандартів ділової етики є широкомасштабна програма, яка включає чотири взаємопов'язані етичні моделі-програми, що мають умовні назви:

1. «Довіра».
2. «Кодекс».
3. «Ідентичність».
4. «Прозорість».

У ході реалізації етичних моделей необхідно пам'ятати, що головний інструмент реалізації програми – це діалог, який повинен проходити як на індивідуальному (груповому) рівні, так і на інституційному – діалог документів, що містять «доктрини цінностей» і «відповідальностей» окремих структур, як внутрішніх, так і зовнішніх по відношенню до закладу вищої освіти.

Етичні моделі мають на меті виховати у співробітників, викладачів і студентів закладу вищої освіти своєрідну модель поведінки, допомогти кожному співробітнику, незалежно від його статусу, прийняти рішення внести свій вклад у загальну справу. Етичні моделі показують, що корпоративна етика може стати інструментом менеджменту, інструментом управління корпоративною культурою й підтримки її цінностей, принципів і традицій, тобто основоположною базою методів управління закладом вищої освіти.

Процес інституціалізації стандартів ділової етики повинен охоплювати всі групи інтересів певного вишу, виражати філософію взаємин, мету й місію вишу, що проявляються як всередині цієї спільноти, так і при взаєминах вишу із зовнішнім світом.

Особливу роль при формуванні й реалізації в практику закладу вищої освіти кодексу ділової етики відіграє мотивація. Це обумовлюється значимістю функцій мотивації на впровадження етичних норм. Дослідження поведінки викладача в процесі його діяльності дає деякі загальні пояснення

мотивації й дозволяє створювати прагматичні моделі для реалізації. Для того, щоб розробити ефективну систему корпоративної ділової етики у закладі вищої освіти, необхідно врахувати всі функції мотивації працівників, що вимагає попередньої діагностики.

Значимими факторами для ефективної роботи викладачів стали узгодженість наказів і довіра керівництва й колег, задоволеність стилем керівництва, справедливістю морального заохочення, перспективами посадового просування, а також результатами своєї роботи. особливості спрямованості особистості.

Практика вітчизняних корпорацій щодо впровадження корпоративних кодексів показує, що найбільшою складністю є не попередні заходи і саме написання такого документа, а його стійке сприйняття всіма членами спільноти.

Управління розвитком норм і стандартів ділової етики закладу вищої освіти, відображених у кодексі ділової етики – це управління розвитком ЗВО. Для формування і впровадження кодексу ділової етики необхідний комплекс заходів, реалізація планомірної політики.

ВИСНОВКИ

У ХХ столітті поняття «ділова етика» безпосередньо пов'язується з розвитком теорії управління. Зміни об'єктивних умов, характерні для ХХ століття, внесли нові напрямки, погляди і наукові концепції, які вивчають закономірності і сутність суб'єкт-об'єктних відносин.

1. Особливістю сучасного розуміння феномена ділова етика є те, що з одного боку, вона розглядається як складова ділової культури, а з іншого боку – як елемент корпоративного управління. Причому, в прикладному аспекті, розглядаючи вплив ділової етики на механізми управління, необхідно відзначити, що на сучасному етапі це поняття в традиційному розумінні, дуже близьке до поняття «ділова культура».

Загальний зміст поняття «ділова етика» зводиться до певної форми поведінки, основою якої є повага інтересів, як своєї корпорації, так і її партнерів, клієнтів і суспільства в цілому. Розуміючи «ділову культуру» як ділову взаємодію соціальних суб'єктів, побудовану на основі загальних цінностей і правил поведінки, поділених усіма учасниками взаємодії, а «ділову етику» – як сукупність стійких для певної організації цінностей і норм, що регулюють поведінку її членів, можна стверджувати, що корпоративна ділова етика є інструментом управління, у тому числі й корпоративною культурою і підтримки її цінностей, принципів і традицій.

На сучасному етапі розвитку виш має всі ознаки соціальної корпорації (організаційна структура, внутрішня соціальна інфраструктура, місія, мета, суб'єкти і об'єкти діяльності, системи комунікації, культурні особливості, розподіл соціальних ролей тощо). Ділова етика, виступаючи інструментарієм управління, регулює відносини як всередині вишу, так і його самого з зовнішнім світом.

Для ефективної взаємодії в організаційному співтоваристві необхідне загальне інформаційне та ціннісно-нормативне поле, яке якраз і формується корпоративною етикою. Будучи ключовим елементом, що об'єднує людей – учасників виробничого процесу в конкретній організації – в єдиний організм

(людська спільнота), корпоративна етика виступає важливим елементом управління трудовими відносинами.

2. Система ділової етики вишу включає в себе специфічні умови, чинники, зв'язки, взаємодії суб'єктів освіти, засновані на реалізації моральних цінностей і моделей ділового етикету. Створення і культивування морально-етичних принципів може бути глибоким тільки за умови наявності у виші своєї інфраструктури, компонентами якої виступають і культура взаємин груп інтересів (студент-викладач, викладач-викладач, викладач-співробітник, співробітник-студент), і етикет викладачів і співробітників, а також моральні установки всередині середовища закладу. Таким чином, структуроутворюючими елементами ділової етики, що впливають на ефективність управління, виступають ділова мораль і діловий етикет.

Ділова мораль регулює внутрішню сферу мотивації вчинку співробітника вишу, в основі якої лежить порядність і прозорість ведення справ. На цей час ділова мораль, у тому числі у вишах, починає перетворюватись у поняття бренду і престижу, що відображають «соціальне обличчя» організації. Це, перш за все, професіоналізм і ефективність ведення справи, сучасний рівень технологій, висока якість освітніх послуг, що надаються вишем, прорахованість соціальних наслідків. Правила ділового етикету можна назвати зовнішніми формами прояву морально-етичних установок, характерних для конкретного вишу.

Реалізація норм і правил ділового етикету є відображенням ділової етики. Знання правил і володіння навичками ділового етикету диктується необхідністю чіткої взаємодії в процесі вироблення і прийняття управлінських рішень, дозволяє змодельовати хід конкретної події, спрогнозувати можливий результат, а також намітити способи впливу на ситуацію. Розглядаючи діловий етикет як результат тривалого відбору правил і форм найбільш доцільної поведінки, які сприяли успіху в ділових відносинах, необхідно виокремити той факт, що знання цих правил – одна з умов успіху в умовах жорстокої конкуренції в системі вищої освіти.

Етика закладу вищої освіти повинна, перш за все, сприяти обґрунтуванню гідності знання і вченості. Було б необ'єктивним обмежити цей процес впровадженням в освітні програми спеціальних етико-культурних дисциплін. Природно, дані курси дають широкий спектр уявлень і про правила ділової поведінки, і про методи формування ділового іміджу тощо. Але система ділової етики вишу включає в себе не тільки окремі представництва, центри і кафедри, управлінську структуру із засобами навчання, меблями, обладнанням, управлінськими та освітніми технологіями, програмними продуктами та інформаційними ресурсами, а й (що принципово важливо) специфічні умови, чинники, зв'язки, взаємодії суб'єктів освіти, що визначають характер освітнього процесу та управління ним. Створення і культивування етичних принципів у студентів може бути глибоким тільки за умови наявності в закладі своєї інфраструктури, компонентами якої виступають і культура взаємин груп інтересів (студент-викладач, викладач-викладач, викладач-співробітник, співробітник-студент), і етикет викладачів і співробітників, і моральні установки всередині вузівського середовища. Ці компоненти здатні кардинально змінити світогляд студента, зробити з нього всебічно розвиненого фахівця, здатного конкурувати на ринку праці.

3. Етична інфраструктура сучасного вишу – це цілісна система, в якій кожен елемент (викладач, співробітник, студент) є носієм корпоративної ідентичності, під якою розуміється ототожнення співробітниками або окремими організаційними структурами себе, як частини організації, що виражається: у визнанні місії організації, основних принципів діяльності, обраної стратегії розвитку і реалізованих на практиці організаційних норм і правилах поведінки.

На відміну від звичайних організацій вплив корпоративної етики у ЗВО здійснюється і на студентів, і на співробітників однаковою мірою. Традиційно носієм етичних цінностей у вишах є професорсько-викладацький склад. Викладачі та співробітники є носіями особливостей корпоративної

етики вишу, його традицій, цінностей, іміджу. Якщо непрямий вплив корпоративної етики (імідж, рекламна продукція, корпоративний дизайн тощо) на всіх студентів виявляється однаковим, то прямий вплив – особлива атмосфера, інформаційне та соціальне середовище, внутрішньокорпоративна поведінка діє на студентів різних форм навчання по-різному.

Викладачі, часто неусвідомлено, переносять власні установки на студентів. Студенти є елементами етичної інфраструктури вишу не тільки в період свого навчання, а й через багато років після його закінчення. Залежно від того, наскільки ці цінності поділяються студентами, поширюється позитивна або негативна інформація про заклад вищої освіти.

З іншого боку, студенти, будучи носіями етико-культурних традицій певних соціальних груп і культур, зі свого боку впливають на інфраструктуру вишу.

4. Дієвим варіантом ефективної системи корпоративної ділової етики в закладі вищої освіти є розробка кодексу ділової етики як нормативного документа вишу.

Практика вітчизняних корпорацій щодо впровадження корпоративних кодексів показує, що найбільшою складністю є не попередні заходи і саме написання такого документа, а його стійке сприйняття всіма членами спільноти.

На рівні наукового управління сферою функціонування кодексу ділової етики закладу вищої освіти потрібно охопити такі етапи:

- 1) аналіз стану й тенденцій розвитку організації з урахуванням реалізації кодексу;
- 2) визначення й формулювання проблем, що виникають при впровадженні кодексу ділової етики;
- 3) дослідження причин їх виникнення;
- 4) дослідження факторів, що сприяють їх виникненню;
- 5) розробка методів вирішення проблеми;
- 6) вирішення проблеми;

7) розширення сфери взаємодії.

Механізми здійснення заходів можуть забезпечити вирішення проблем, наприклад, у вигляді розробки додаткових нормативних документів, що відповідають проблемам мотивації персоналу (Положення про стимулювання, Положення про соціальний захист тощо).

Значимими факторами для ефективної роботи ПВС стали узгодженість наказів і довіра керівництва й колег, задоволеність стилем керівництва, справедливістю морального заохочення, перспективами посадового просування, а також результатами своєї роботи, особливості спрямованості особистості.

Управління розвитком норм і стандартів ділової етики закладу вищої освіти, відображених у кодексі ділової етики – це управління розвитком ЗВО. Для формування і впровадження кодексу ділової етики необхідний комплекс заходів, реалізація планомірної політики, а саме:

- попереднє дослідження мотивацій працівників, формування їх позитивного ставлення до майбутніх змін;
- реалізація кадрової політики, з урахуванням використання мотиваційних резервів персоналу;
- робота з молоддю;
- взаємодія з профспілковою організацією закладу;
- удосконалення нормативно-правової бази закладу з урахуванням реалізації норм і стандартів ділової етики;
- вироблення стратегічної лінії, виходячи з того, що хоча кодекс робиться на роки, повинна бути передбачена можливість зміни його окремих положень з урахуванням мінливих обставин;
- популяризація кодексу ділової етики ЗВО.

Практика зарубіжних і вітчизняних корпорацій, що впровадили кодекси ділової етики, показує, що змусити виконувати етичний кодекс не можна. Тільки за умови прийняття кожним співробітником кодексу ділової етики він буде реально виконуватися.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алехина И. Имидж и этикет в бизнесе. М. : Дело, 2003. 112 с.
2. Аминов И. И. Психология делового общения. М. : Омега-Л, 2009. 304 с.
3. Андреева Т. Є., Бутенко О. П., Опікунова Н. В., Садовніченко О. В., Тулін В. М. Етика та психологія ділових відносин: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. Х. : Бурун Книга, 2004. 143 с.
4. Аристотель. Сочинения : В 4 т. М. : Вега, 1983. Т.4. 830 с.
5. Афанасьев І. Діловий етикет. К. : “Альтерпрес”, 2001. 352 с.
6. Балабанов И. Т. Инновационный менеджмент : учеб. пособ. СПб. : Питер, 2001. 304 с.
7. Белозерцев Е., Усачев А. К вопросу о статусе категории «культурно-образовательная среда». *Alma mater (Вестник высшей школы)*. 2003. С. 75–78.
8. Белоусенко М. В. Общая теория экономической организации: организационная эволюция индустриальной экономики : монография. Донецк : ДонНТУ, 2006. 432 с.
9. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры : пер. с англ. М. : Прогресс, 1998. 400 с.
10. Бім-Бад Б. М. Навчання і виховання через безпосереднє середовище: теорія і практика. *Праці кафедри педагогіки, історії освіти та педагогічної антропології Університету РАО*. 2001. № 3. С. 34–38.
11. Ботвина Н. В. Міжнародні культурні традиції: мова та етика ділового спілкування : Навч. посіб. К. : АртЕк, 2000. 190 с.
12. Браун Л. Имидж – путь к успеху : пер. с англ. СПб. : Питер, 2001. 188 с.
13. Вебер М. Протестантська етика і дух капіталізму : пер. з нім. О. Погорілого. К. : Основи, 1994. 261 с.
14. Виготский Л. С. Педагогическая психология [под ред. В. В. Давыдова]. М. : Педагогика, 1991. 480 с.
15. Винославська О. В. Особливості реалізації етичних норм у професійній діяльності викладачів технічних університетів. *Зб. наук. праць НДІ*

- Українознавства. Тематичний випуск «Українська освіта у світовому просторі»*. К. : Фоліант, 2007. Т. XIII. С. 474–483.
16. Винославська О. В. Технологія формування професійної етики менеджерів. *Технології роботи організаційних психологів : навч. посіб. для студ. ВНЗ та слухачів ін-тів післядипломної освіти*. К. : Фірма «ІНКОС», 2005. С. 170-191.
17. Вознюк Н. М. Етико-педагогічні основи формування особистості. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 196 с.
18. Галушко В. П. Діловий протокол та ведення переговорів. Вінниця : Нова книга, 2002. 223 с.
19. Гах Й. М. Етика ділового спілкування : навч. посібник. К. : Центр навч. літератури, 2005. 160 с.
20. Герасимчук А. А., Тимошенко О. І. Етика та етикет. К. : ЄУ. 2006. 350 с.
21. Глобальний договір ООН. URL: <http://www.globalcompact.org.ua/ua>.
22. Грудзинский А. О., Бедный А. Б. Концепция конкурентоспособного университета : модель тетраэдра. *Высшее образование в России*. 2012. №12. С. 29–36.
23. Де Джордж Р. Т. Деловая этика. Учебный курс для колледжей и университетов : пер. с англ. Р. И. Столпера. М. : Прогресс ИД Ринол Классик, 2003. 736 с.
24. Дерлоу Д. Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень : пер. з англ. К. : Наукова думка, 2001. 242 с.
25. Джелалі В. О. Психологія вирішення конфліктів. Харків-Київ, 2006. 320 с.
26. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке : учеб. пособие : пер. с англ. М. : Вильямс, 2001. 340 с.
27. Загнітко А. П., Данилюк І. Г. Українське ділове мовлення : професійне і непрофесійне спілкування. Донецьк : ТОВ ВКФ «БАО», 2004. 480 с.

- 28.Єрмоленко А. М. Етика дискурсу Карла-Отто Апеля у контексті українського суспільства за доби модернізації. *Філософська думка*. 2007. № 5. С. 104 – 124.
- 29.Єрмоленко А. М. Філософувати дискурсом. Практична філософія Дитріха Бьолера та берлінська етика дискурсу. *Філософська думка*. 2007. № 1. С. 107–116.
- 30.Ілляшенко С. М. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: монографія. Суми : ВТД «Університетська книга», 2006. 728 с.
- 31.Йонас Г. Принцип відповідальності. У пошуках етики для технологічної цивілізації : пер. з нім. К. : Лібра, 2001. 400 с.
- 32.Кодекс етики АТ «Укрзалізниця». URL : https://www.uz.gov.ua/files/file/about/compliance/kodeks_ukr.
- 33.Кодекс етики ТПП України. URL: <https://uccs.org.ua/uploads/files/58aaa74>.
- 34.Козлова О. Г., Миленкова Р. В. Інноваційна культура : сутнісні характеристики: монографія. Суми : СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2007. 140 с.
- 35.Козлов Д. О. Інноваційна культура особистості як об'єкт наукового аналізу. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології* : науковий журнал / ред. кол. : А. А.Сбруєва (гол. ред.). Суми : СумДПУ ім. А.С. Макаренка. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2018. № 9. С. 32–34.
- 36.Корж-Усенко Л. В. Періодизація розвитку вищої освіти в Україні. *Педагогічні науки : теорія, історія, інноваційні технології* : науковий журнал / ред. кол. : А. А.Сбруєва (гол. ред.). Суми : СумДПУ ім. А.С. Макаренка. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка. Суми : СумДПУ ім. А. С. Макаренка, 2018. № 4 (78). С. 278–293.
- 37.Кришемінська Л. Д. Етика ділових відносин у торгівлі : підручник. К. : Вища школа, 2006. 150 с.
- 38.Ксенофонт. Воспоминания о Сократе. М. : Наука, 1993. 379 с.

- 39.Леонов Н. И. Психология делового общения :учебное пособие. М. : Изд-во Московского психолого-социального института ; Воронеж : Издательство НПО «МОДЭК», 2010. 247 с.
- 40.Макеева В. Г. Культура предпринимательства. М. : ИНФРА-М, 2002. 218 с.
- 41.Маккей Х. Как уцелеть среди акул : пер. с англ. М. : Экономика, 1993. 367 с.
- 42.Максвелл Дж. Нет такого понятия, как “деловая” этика : пер. с англ. Е. А. Самсонов. Минск : ООО “Попурри”, 2004. 192 с.
- 43.Максимова Т. С., Філімонова О. В., Лиштван К. В. Формування інноваційної політики на підприємстві. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 2. С. 181–183.
- 44.Малицька О. В. Культурне середовище як визначальний фактор становлення особистості. *Збірник наукових праць Бердянського державного педагогічного університету*. Бердянськ : БДПУ, 2008. С. 68–74.
- 45.Маличевский В. Переговоры : психология, стратегия, аргументы. Харьков : Центр “Консульт”, 2007. 128 с.
- 46.Маслоу А. Мотивация и личность. СПб : Евразия, 1999. 478 с.
- 47.Мельничук Л. С. Етичне ведення бізнесу як особливий напрям економічної діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 8. Частина 1. 2014. С. 103–106.
- 48.Морита А. Сделано в Японии. История фирмы Сони : пер. с англ. М : Прогресс, 1990. 410 с.
- 49.Мороз О. С. Інноваційний розвиток підприємства: сутність та проблема визначення складових частин. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. 2012. № 20. С. 148–151.

50. Мороз О. С. Формування системи показників для оцінювання рівня інноваційного розвитку підприємства. *Економіка Криму*. 2012. № 3(40). С. 263–266.
51. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій. К. : “Кондор”. 2003. 218 с.
52. Пиз А. Язык телодвижений : как читать мысли других людей по их жестам. СПб. : Изд. Дом Гутенберг, 2000. 186 с.
53. Пименова Н. В. Организационная культура вуза. М. : Эксмо, 2006. 230 с.
54. Платон. Собр. соч. : В 4 т. М. : Вега, 1990. Т. 1. Диалоги «Алкивиад 1», «Протагор». 860 с.
55. Пост П. Энциклопедия этикета от Эмили Пост. Правила хорошего тона и изысканных манер на все случаи жизни : пер с англ. М. : Эксмо, 2008. 672 с.
56. Проценко О. П. Етикет в просторі практичної філософії. Харків : ХНУ, 2002. 240 с.
57. Пшенична Л. В. Керівник навчального закладу : навч. посіб. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. 520 с.
58. Резніченко В. І., Михно І. Л. Довідник-практикум офіційного, дипломатичного протоколу та етикету. К. : УНВЦ “Рідна мова”, 2003. 479 с.
59. Роджерс Ф. Дж. IBM. Взгляд изнутри. Человек – фирма – маркетинг : пер. с англ. М. : Прогресс, 1990. 280 с.
60. Рогоза М. Є., Вергал К. Ю. Роль та сутність стратегії інноваційного розвитку в системі загальної стратегії управління діяльністю підприємства. *Економіка : проблеми теорії та практики*. 2007. Вип. 228, Т. 4. С. 968–972.
61. Сабат Э. М. Бизнес-этикет : пер. с англ. М. : ФАИРПРЕСС, 1999. 240 с.
62. Седова Л. Н., Лепейко Т. И., Авраменко Е. В., Сорокина А. С. Этика бизнеса : учебное пособие. Ч. 2. Х. : ХНЭУ им С. Кузнеця, 2015. 456 с.

- 63.Сидоренко С. В. Теоретико-методологічні засади аналізу етики бізнесу. *Гуманітарний вісник ЗДА*. 2009. Випуск 39. С. 91–105
- 64.Словник-довідник з менеджменту. К. : ЦП «Компринт», 2016. 480 с.
- 65.Соколов А. В. Интеллектуально-нравственная дифференциация современного студенчества. *Социологические исследования*. 2005. № 9. С. 3.
- 66.Солощук Л. В. Принцип координативної взаємодії вербальних та невербальних компонентів ко-мунікації. *Мовні та концептуальні картини світу* : збірник наукових праць. К. : Київський нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, 2005. С. 7–11.
- 67.Соціальна педагогіка: підручник : за ред. проф. А. Й. Капської. К. : Центр навчальної літератури, 2003. 256 с.
- 68.Стоян Т. А. Діловий етикет, моральні цінності і культура поведінки бізнесмена: навч. посіб. К. : «Центр навчальної літератури», 2004. 232 с.
- 69.Стратегія реформування освіти в Україні : Рекомендації з освітньої політики. К. : “К.І.С.”, 2003. 296 с.
- 70.Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. М. : Контролиг, 1991. 104 с.
- 71.Технології роботи організаційних психологів: навч. посіб. К. : Фірма «ІНКОС», 2005. 366 с.
- 72.Тимоніна І. П., Колесникова І. В., Мартиросян Е. Г. Развитие международного бизнеса. М. : Справа, 2011. 320 с.
- 73.Тоехиро Коно. Стратегия и структура японских предприятий : пер. с яп. М. : Прогресс, 1987. 384 с.
- 74.Фишер Р., Эртель Д. Подготовка к переговорам : пер. с англ. М. : Инф.-изд. дом “Филинь”, 1996. 232 с.
- 75.Хажински А. Гуру менеджмента. Дорога к успеху. СПб. : Питер, 2001. 460 с.

- 76.Цапова В. О. Ділова етика як складова частина духовно-етичного самовизначення людини. *Духовність українства*. 2002. № 4. С. 110–114.
- 77.Честара Дж. Деловой этикет: паблик рилейшнз для всех и для каждого : пер. с англ. М. : ФАИР-ПРЕСС, 1999. 336 с.
- 78.Чмут Т. К., Чайка Г. Л., Лукашевич М. П., Осечинська І. Б. Етика ділового спілкування: курс лекцій. К. : МАУП, 2003. 208 с.
- 79.Шейнис М. Ю. Рабочая книга психолога организации. Самара : Бахрах-М, 2001. 224 с.
- 80.Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб : Питер, 2002. 336 с.
- 81.Шеломенцев В. М. Этикет і сучасна культура спілкування : 2-е вид. К. : Лібра, 2003. 416 с.
- 82.Шминке Д. 47 Принципов Древних Самураев или Кодекс Руководителя : пер. с англ. М. : Рипол классик, 2003. 159 с.
- 83.Шпотова Б. М. Деловая этика и менеджмент: проблемы взаимодействия. *Проблемы теории и практики управления*. 2001. № 6. С. 29–34.
- 84.Южин В. И. Полная энциклопедия этикета. М. : Рипол классик, 2007. 512 с.
- 85.Ягер Джен Деловой протокол : стратегия личного успеха : пер с англ. М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. 344 с.
- 86.Яковлева Е. В. Культурная среда и её влияние на личность будущего учителя. *Науч. тр. гос. НИИ семьи и воспитания*. М., 2003. Т. 2. С. 77–78.
- 87.Anderson G. L. Toward authentic participation : Deconstructing the discourses of participatory reforms in education. *American Educational Research Journal*. 1998. № 35(4). С. 571–603.
- 88.Apple M. W. Theory, research, and the critical scholar/activist. *Educational Researcher*. 2010. № 39(1). С. 152–155.
- 89.Bain A. The school design model : Strategy for design of 21st century

- schools. C. Dimmock & A. Walker (Eds.), *Future school administration : Western & Asian perspectives*. Hong Kong : Chinese University Press, 2000. P. 131–166.
90. Barty K., Thomson P., Blackmore J., Sachs J. Unpacking the issues : Researching the shortage of school principals in two states of Australia. *Australian Educational Researcher*. 2004. № 32(3). P. 1–18.
91. Bates R. J. Culture and leadership in educational administration : A historical study of what was and what might have been. *Journal of Educational Administration and History*. 2006. № 38(2). P. 155–168.
92. Bates R. J. History of educational leadership and management. P. Peterson, E. Baker, B. McGraw (Eds.), *International encyclopedia of education*. – Oxford : Elsevier, 2010. P. 724–730.
93. Bates R. J., Eacott S. Teaching educational leadership and administration in Australia. *Journal of Educational Administration and History*. 2008. № 40(2). P. 149–160.
94. Bell L. Strategic planning and school management : Full of sound and fury, signifying nothing? *Journal of Educational Administration*. 2002. № 40(5). P. 407–424.
95. Bell R. Toward a metastrategic approach to the business of schools. *Leading & Managing*. 2003. № 9(1). P. 64–71.
96. Carter C., Clegg S. R., Kornberger M. Strategy as practice? *Strategic Organization*. 2008. № 6(1). P. 83–99.
97. Davies B. Developing the strategically focused school. *School Leadership and Management*. 2004. № 24(1). P. 11–27.
98. Dimmock C., Walker A. A new approach to strategic leadership : Learning-centredness, connectivity and cultural context in school design. *School Leadership and Management*. 2004. № 24(1). P. 39–56.
99. European Code of Ethics for Franchising. The European Franchise Federation. URL : eff-franchise.com.
100. Foskett N., Lumby J., Fidler B. Evolution or extinction? Reflections on

- future of research in educational leadership and management. *Educational Management Administration & Leadership*. 2005. № 33(2). P. 245–253.
101. Glanz J. Justice and caring : Power, politics and ethics in strategic leadership. *International Studies in Educational Administration*. 2010. № 38(1). P. 66–86.
102. Hoffman L. P. Educational leadership and social activism : A call for action. *Journal of Educational Administration and History*. 2009. № 41(4). P. 391–410.
103. Kimmel A. J. *Ethical Issues in Behavioral Research: Basic and Applied Perspectives*. UK : Blackwell Publishing, 2007. 405 p.
104. Marafioti E. The Social Responsibility of Universities. *23rd EBEN Annual Conference. Which Values for Which Organizations (9–11 September, 2010, Trento, Italy)* : Conference Programme. Trento : University of Trento, 2010. P. 47.
105. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. L. : Prentice Hall International, 1994. 304 p.
106. OECD Guidelines for Multinational Enterprises. 2011, 5-th ed. URL : oecd.org/daf/inv/mne/oecdguidelinesformultinationalenterprises.htm.
107. Schabracq M. *Changing Organizational Culture : The Change Agent's Guidebook*. U.S.A. : John Wiley & Sons Inc., 2007. 254 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

Структура етичного кодексу закладу вищої освіти

Структура етичного кодексу закладу вищої освіти, як правило, включає такі розділи:

1. Преамбула (вступні положення щодо місії вищого навчального закладу і призначення його етичного кодексу).

2. Загальні принципи (відповідальність, конкурентоздатність, служіння суспільству, етична поведінка, підтримка міжнародного співробітництва, повага до оточуючого середовища тощо).

3. Принципи взаємовідносин з інтересантами (правила етичної поведінки та обов'язки працівників по відношенню замовників, інвесторів, студентів, держави, конкурентів, місцевих громад тощо).

4. Правила етичної поведінки та обов'язки членів трудового колективу по відношенню до університету.

5. Взаємовідносини між співробітниками (як вирішувати конфлікти усередині колективу тощо).

6. Ставлення організації до персоналу (правила поведінки й обов'язки керівництва університету по відношенню представників адміністрації, науково-педагогічних працівників та навчально-допоміжного персоналу).

7. Заключні положення (порядок ознайомлення усіх працівників університету і студентів з етичним кодексом тощо) [10].

Додаток Б

Кодекс етики АТ «Укрзалізниця» [32]

РОЗДІЛ I ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Кодекс етики АТ «Укрзалізниця» (далі – Кодекс) розроблений відповідно до вимог Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Кодексу законів про працю України, законів України «Про транспорт», «Про залізничний транспорт», «Про запобігання корупції», інших законів України, Положення про дисципліну працівників залізничного транспорту, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 26.01.1993 № 55, Статуту акціонерного товариства «Українська залізниця», затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 02.09.2015 № 735 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 31.10.2018 № 938), та інших нормативних документів АТ «Укрзалізниця» (далі – Товариство), на основі цінностей Товариства. Цей Кодекс встановлює основні принципи та норми поведінки посадових осіб, працівників Товариства (далі – Співробітники, Ми), визначає правила їхньої поведінки як в Товаристві, так і з органами державної та місцевої влади, діловими партнерами та іншими особами. Положень цього Кодексу також зобов'язані дотримуватись особи, що діють від імені або в інтересах Товариства. Усі терміни та визначення, що використовуються в цьому Кодексі, вживаються відповідно до законодавства України.

РОЗДІЛ II МЕТА КОДЕКСУ

Метою розроблення та затвердження цього Кодексу є розвиток та вдосконалення корпоративної культури, ефективної взаємодії Співробітників один з одним, а також з органами державної та місцевої влади, діловими партнерами та іншими особами.

Кодекс містить обов'язкові стандарти і очікування, які Ми накладаємо на повсякденну поведінку Співробітників та осіб, що діють від імені або в інтересах Товариства, для досягнення її етичності. Ці принципи є обов'язковими для всіх голови та членів наглядової ради, голови та членів

правління, директорів, інших посадових осіб та працівників. Керівники мають спеціальне зобов'язання виконувати роль зразка у дотриманні цього Кодексу.

Розділ III МІСІЯ ТОВАРИСТВА

Будуємо стабільний та процвітаючий бізнес, який працює для підтримки та розвитку економіки, забезпечення добробуту України та наших співробітників шляхом надання якісних, безпечних, надійних, ефективних, конкурентних та орієнтованих на клієнта послуг залізничних перевезень.

Розділ IV НАШІ ЦІННОСТІ

Положення Кодексу розроблені з урахуванням корпоративних цінностей Товариства, до яких належать:

- ефективність та орієнтація на результати:

Ми ефективні у веденні бізнесу з фокусом на результати, розвитку нашого персоналу та підтримці економіки країни;

- якість:

Ми спрямовані на високу якість наших послуг та управління Компанією;

- відповідальність:

Ми піклуємось про наших Співробітників, партнерів та суспільство на засадах безумовного пріоритету безпеки при веденні діяльності, а також дотримуємося законодавства України та очікуємо, що всі Співробітники будуть керуватись такими ж принципами;

- єдність:

Ми працюємо як єдина злагоджена команда для досягнення спільних цілей та результатів;

- відкритість:

Ми прозорі в прийнятті рішень та процесах, відкриті до широкого суспільного діалогу та взаємодії, діємо за принципами професійної та персональної етики.

Розділ V СТАТУС КОДЕКСУ

Принципи, норми та правила, встановлені цим Кодексом, мають загальний характер та можуть бути деталізовані в політиках, методологіях, положеннях та інших нормативних документах Товариства.

Наглядова рада затверджує цей Кодекс, вносить до нього зміни та доповнення, а також визначає способи реалізації положень цього Кодексу, у тому числі за поданням правління Товариства.

Дія цього Кодексу поширюється на всіх Співробітників незалежно від посади, яку вони обіймають, у тому числі на голову та членів наглядової ради, голову та членів правління Товариства. Співробітники в своїй діяльності повинні дотримуватись норм законодавства України, правил етичної поведінки, що встановлені цим Кодексом та іншими нормативними документами Товариства.

Кожен Співробітник повинен ознайомитись із положеннями цього Кодексу, що підтверджується підписанням декларації про ознайомлення та зобов'язання Співробітника АТ «Укрзалізниця» про дотримання Кодексу етики АТ «Укрзалізниця», форма якого затверджена додатком до цього Кодексу. Таке підтвердження про ознайомлення та зобов'язання дотримуватися положень Кодексу надається при прийнятті Співробітника на роботу, прийнятті цього Кодексу та змін до нього. З метою забезпечення актуальності дотримання Кодексу Співробітник надає підтвердження його виконання на регулярній основі з періодичністю не рідше ніж один раз на рік шляхом підписанням декларації Співробітника АТ «Укрзалізниця» про дотримання Кодексу етики АТ «Укрзалізниця».

Відповідальними за ознайомлення та збір декларацій про дотримання Співробітниками цього Кодексу є підрозділи з управління персоналом.

Кодекс набирає чинності з моменту його затвердження рішенням наглядової ради Товариства, якщо інше не передбачено самим рішенням.

Текст цього Кодексу розміщується на офіційному веб-сайті Товариства.

Керівник Комплаєнс або керівник підрозділу економічної та інформаційної безпеки або інша уповноважена Товариством особа щороку

подає наглядовій раді Товариства звіт про стан дотримання посадовими особами та працівниками Товариства правил етичної поведінки, передбачених цим Кодексом. Інформація про цей Кодекс та його дотримання є складовою частиною річного звіту Товариства та підлягає оприлюдненню відповідно до вимог законодавства.

Розділ VI СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

1. ПРАВА ЛЮДИНИ У СФЕРІ ПРАЦІ ТА ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

У рамках своєї діяльності Ми керуємося Конституцією України, Кодексом законів про працю України та іншими законами, нормативно-правовими актами України, міжнародними нормативно-правовими документами щодо забезпечення реалізації та захисту прав і свобод наших працівників, серед яких Загальна декларація прав людини ООН та Конвенції Міжнародної організації праці (МОП), що ратифіковані законами України. Ми гарантуємо права та свободи людини і громадянина, який працює у нашому Товаристві, а також не допускаємо використання дитячої праці та будь-якого виду примусової праці. Ми докладаємо зусиль щодо всебічного супроводження та юридичної підтримки своїх Співробітників у ході їх професійної діяльності.

2. РІВНІСТЬ МОЖЛИВОСТЕЙ, ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ ТА НЕДИСКРИМІНАЦІЯ

Структура штату Співробітників Товариства відображає розмаїття суспільства, його мов і культур. Ми поважаємо та розвиваємо це розмаїття, оскільки воно гарантує нашу близькість до суспільства та клієнтів, а також відкритість до нових ідей. Ми не допускаємо расової дискримінації в усіх її формах і забезпечуємо рівність кожного Співробітника перед законом, незважаючи на расу, колір шкіри, національне або етнічне походження, політичну діяльність, релігію, сексуальну орієнтацію або через вік, стать чи обмежені функціональні можливості (особа з інвалідністю). Зокрема щодо права на працю гарантуємо вільний вибір професії та роду трудової діяльності, належні, безпечні й здорові умови праці, право на рівень

заробітної плати не нижчий від визначеного законом, право на професійну підготовку та соціальне забезпечення. Ми вживаємо всіх відповідних заходів для ліквідації дискримінації жінок з метою забезпечення на основі рівності чоловіків та жінок рівних прав на працю та працевлаштування, вільного вибору професії чи роду роботи.

3. СПІВПРАЦЯ/ДОБРОЧЕСНІСТЬ

Наше співробітництво і взаємовідносини всередині Товариства, з органами державної та місцевої влади, діловими партнерами та іншими особами визначаються взаємною повагою, прозорістю та чесністю. Ми забезпечуємо взаємодію та позитивну робочу атмосферу. Товариство підтримує та заохочує постійний професійний та особистий розвиток своїх Співробітників.

4. БЕЗПЕКА

Безпека наших Співробітників, а також ділових партнерів і пасажирів, їх вантажу та багажу є основним інструментом реалізації цінностей Товариства, і Ми спільно працюємо над її забезпеченням.

5. ОХОРОНА ПРАЦІ

Ми прагнемо уникнути небезпеки та сприяти збереженню життя і здоров'я наших Співробітників. Безпека та охорона праці Співробітників є ключовим напрямом нашої корпоративної відповідальності. Безпека праці також є частиною особистої відповідальності кожного окремого Співробітника. Співробітникам необхідно уникати ризиків шляхом передбачуваної, обережної та безпечної поведінки.

6. ОХОРОНА НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Екологічно безпечний транспорт та захист навколишнього природного середовища – одні з ключових інструментів реалізації цінностей Товариства. Ми прагнемо підвищення енергоефективності, використання відновлюваних джерел енергії, зменшення викидів та будь-яких інших негативних факторів впливу залізничного транспорту і нашої господарської діяльності на навколишнє природне середовище.

Розділ VII ПРАВИЛА ПОВЕДІНКИ СПІВРОБІТНИКІВ

1. КОНФІДЕНЦІЙНІСТЬ

Співробітникам забороняється розголошувати персональні дані фізичних осіб, конфіденційну та іншу інформацію з обмеженим доступом, визначену законодавством та документами Товариства. Будь-яка інформація про діяльність Товариства, що не була оприлюднена та не є відкритою відповідно до законодавства України, вважається інформацією з обмеженим доступом. Така інформація включає, наприклад, відомості про ділових партнерів, що стала відома у зв'язку з виконанням Співробітником посадових обов'язків, у тому числі після припинення трудових (договірних) відносин, крім випадків, установлених законодавством. Співробітники, які мають допуск до державної таємниці, несуть відповідальність за розголошення державної таємниці та інші порушення вимог законодавства у сфері охорони державної таємниці. Співробітники Товариства несуть відповідальність за незаконне отримання, використання, розголошення у будь-якій формі персональних даних, державної таємниці, конфіденційної і службової інформації згідно із законодавством. Співробітники не повинні використовувати будь-які відомості про внутрішні процеси, будь-яку інформацію, одержану в процесі роботи, з метою отримання особистої вигоди чи завдання шкоди Товариству. Офіційна комунікація Товариства здійснюється уповноваженими представниками Товариства. Співробітники Товариства повинні уникати будь-яких заяв або висловлювань, що суперечать офіційній позиції Товариства та можуть зашкодити його репутації.

2. КОНФЛІКТИ ІНТЕРЕСІВ

Співробітники повинні уникати ситуацій, коли їх приватні інтереси стикаються з інтересами Товариства, ділових партнерів чи інших осіб. У конфліктних ситуаціях інтересам Товариства не повинна бути завдана шкода. Це жодним чином не впливає на суміщення кар'єри та сімейного життя. Про настання будь-яких конфліктів інтересів або ризик їх настання Співробітник

повинен негайно повідомити керівника Комплаєнс та керівника підрозділу економічної та інформаційної безпеки, або іншу уповноважену Товариством особу.

3. ВИКОРИСТАННЯ КОШТІВ ТА МАЙНА

Товариство забезпечує своїх Співробітників необхідними ресурсами, засобами та інструментами для здійснення професійної діяльності. Таке майно є власністю Товариства і повинно використовуватися чесно і справедливо. Кожен Співробітник повинен забезпечувати законне та ефективне використання довірених йому фондів, активів, ресурсів та інструментів у рамках виконання своїх професійних обов'язків.

Ми забезпечуємо правильне управління та експлуатацію обладнання, підтримання його в технічно справному та придатному для використання стані, щоб гарантувати безпеку Співробітників, клієнтів та третіх осіб.

4. ЗАПРОШЕННЯ ТА ПОДАРУНКИ

Не допускаються вимагання, прохання, одержання Співробітниками (безпосередньо або через інших осіб) подарунків для себе чи третіх осіб від юридичних або фізичних осіб у зв'язку із виконанням Співробітниками повноважень або своїм становищем та пов'язаними з цим можливостями.

Голова та члени наглядової ради, голова та члени правління, інші Співробітники можуть приймати подарунки, які відповідають загально визнаним уявленням про гостинність, якщо вартість таких подарунків не перевищує розміру одного прожиткового мінімуму для працездатних осіб в Україні, встановленого на день прийняття подарунка, одноразово, а сукупна вартість таких подарунків, отриманих від однієї особи (групи осіб) протягом року, не перевищує двох прожиткових мінімумів, встановлених для працездатної особи на 1 січня того року, в якому прийнято подарунки.

Передбачене цим пунктом обмеження щодо вартості подарунків не поширюється на подарунки, які:

- даруються близькими особами;

- одержуються як загальнодоступні знижки на товари, послуги;
- є загальнодоступними виграшами, призами, преміями, бонусами.

Голова та члени наглядової ради, голова та члени правління, інші Співробітники, а також особи, які діють від імені Товариства, утримуються від пропозиції подарунків державним службовцям, народним депутатам України, депутатам місцевих рад та іншим представникам влади, діловим партнерам, їх службовим особам або представникам та їх близьким особам, а також від будь-якої іншої поведінки, яка може бути розцінена як готовність вчинити корупційне правопорушення, пов'язане з діяльністю Товариства. Подарунки можуть бути дозволені у випадках, коли вони відповідають загальноновизнаним уявленням про гостинність і їх вартість не перевищує встановлені цим Кодексом розміри.

Співробітники, які задіяні у процесі закупівель, не можуть приймати будь-які подарунки та запрошення, крім тих, що визначені абзацом третім пункту 4 цього розділу, з моменту початку підготовки до тендеру та до визначення переможця за ним, від будь-яких осіб, особливо від осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, осіб, які для цілей Закону України «Про запобігання корупції» (надалі – Закон) прирівнюються до осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, інших суб'єктів, на яких поширюється дія Закону, представників ділових партнерів або осіб, які діють від імені будь-яких вищевказаних осіб, з моменту початку підготовки до тендеру та до визначення переможця за ним.

Розділ VIII ПОВЕДІНКА У ГРОМАДСЬКИХ МІСЦЯХ ТА НА РОБОЧОМУ МІСЦІ

Поведінка співробітників у громадських місцях впливає на загальний імідж товариства. у спілкуванні з органами державної та місцевої влади, діловими партнерами та іншими особами, а також між собою співробітники поведуться ввічливо та орієнтуються на якісне надання послуг.

ПРАВА ЛЮДИНИ У СФЕРІ ПРАЦІ ТА ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

Відносини між Співробітниками базуються на принципах законності, доброзичливості, довгострокового співробітництва взаємної поваги.

Співробітники не допускають щодо один одного будь-яких проявів дискримінації, прагнуть рівності прав та свобод незалежно від віросповідання, національності, етнічного походження, статі, віку, сімейного стану, стану здоров'я, а також умов роботи і оплати праці.

У процесі виконання роботи між собою Співробітники взаємодіють на основі принципів внутрішньої орієнтованості на внутрішньому споживачі, надаючи адекватну інформацію, максимально швидко і якісно виконуючи взаємні домовленості та поставлені завдання.

Неприпустимі такі типи поведінки:

- агресивна поведінка в будь-якій формі. Наприклад, словесні, фізичні, візуальні дії, націлені на створення агресивного, що залякує, середовища, сексуальні домагання, образливі расові, етнічні, релігійні дії, поширення образливих малюнків або карикатур, використання електронної пошти або інших електронних систем для поширення принизливої інформації чи інформації, що дискримінує;
- будь-які протизаконні й аморальні дії;
- спотворення інформації;
- використання систем електронного зв'язку або власності Товариства в особистих цілях;
- масова розсилка кореспонденції рекламного чи іншого характеру людям, які не висловили бажання її одержувати;
- відвідування web-сайтів, заборонених нормативними документами Товариства;
- установка і завантаження на комп'ютери Товариства будь-якого програмного забезпечення без відповідного дозволу;
- несанкціоноване використання конфіденційної інформації за межами Товариства;

- знаходження на території Товариства в стані алкогольного, наркотичного або токсичного сп'яніння;
- куріння на території Товариства, крім спеціально відведених для цього місць.

Керівники Товариства:

- створюють для Співробітників умови, необхідні для успішного виконання прийнятих ними зобов'язань, забезпечуючи їх відповідними знаннями, ресурсами та інформацією;
- ставлять цілі та завдання перед своїми підлеглими, визначаючи строки і критерії їх досягнення, організують роботу підлеглих з урахуванням їх знань, спеціальності та кваліфікації;
- підтримують і заохочують ініціативність і творчий підхід під час виконання функцій і обов'язків, а також під час вирішення нестандартних завдань;
- заохочують прагнення Співробітників до розвитку; вітають ідеї й пропозиції Співробітників, спрямовані на поліпшення якості роботи і отримання конкурентних переваг, підвищення ефективності діяльності структурного підрозділу, оптимізацію робочих процесів і взаємодії.

Співробітники уважні до всіх прохань колег, викликаних виробничою необхідністю, у межах компетенції, визначеної у нормативних положеннях Товариства. У разі якщо не можна відразу приділити достатню увагу вирішенню питання, слід домовитися про зручний для кожної зі сторін строк. Ми цінуємо свій робочий час і час наших колег. Ми дотримуємося принципу: «Обговорення проблеми – колегіальне, ухвалення рішення – персоніфіковане». При цьому ми беремо на себе відповідальність в межах нашої службової компетенції.

Ми вважаємо неприпустимим замовчувати чи приховувати проблеми. Ми розглядаємо рішення проблеми як джерело зростання, нових ідей.

У разі виникнення конфлікту Ми робимо все, щоб неупереджено поставитися до ініціатора конфлікту – відразу не засуджувати чи не відмахуватися, а уважно й по можливості максимально доброзичливо його вислухати. Для залагодження гострої ситуації Ми прагнемо до позитивного вирішення конфлікту. Обов'язкова умова – Ми використовуємо максимально спокійний і рівний тон висловлювань, точність і продуманість слів. Всіляко намагаємося стримувати емоції, тим більше не допускаємо особисті образи. Ми з'ясовуємо гострі питання безпосередньо з тією людиною, яку це стосується, а не обговорюємо деталі цієї проблеми з іншими.

Для зменшення напруги в проблемній ситуації Ми уникаємо погроз і маніпуляцій, аргументуємо свою точку зору тільки фактами та шукаємо нові спільні інтереси для налагодження зв'язку.

У ситуації, коли Ми не праві, Ми визнаємо свою помилку і намагаємося запропонувати вихід з ситуації.

ЛОЯЛЬНІСТЬ ДО ТОВАРИСТВА

Співробітники мають займати впевнену позицію, направлену на відстоювання інтересів Товариства, орієнтуватися на реалізацію його стратегічних цілей і створення позитивного іміджу Товариства, усвідомлюючи, що поведінка Співробітників – основа репутації як Співробітника, так і Товариства. Кожен з нас утримується від заходів та/або бездіяльності, що можуть спричинити дискредитацію Товариства, викликати конфлікт інтересів або завдати збитків Товариству чи зашкодити його репутації. Ми будемо вживати всіх можливих заходів щодо недопущення зазначеного.

ЗОВНІШНІЙ ВИГЛЯД

Зовнішній вигляд Співробітників під час виконання ними посадових обов'язків повинен сприяти повазі Співробітників один до одного і формувати позитивний імідж Товариства.

Основні вимоги до зовнішнього вигляду Співробітників: охайність, доглянутість, стриманість, відчуття міри, доцільність. Для Співробітників,

які безпосередньо беруть участь в організації руху поїздів та обслуговуванні пасажирів, під час виконання службових обов'язків передбачається носіння форменого одягу.

Співробітники, для яких носіння форменого одягу не обов'язкове, повинні дотримуватися ділового стилю одягу. Співробітники повинні віддавати перевагу одягу спокійних відтінків і строгого крою, поміркованості в прикрасах і макіяжі, виключати занадто відкрите і спортивне взуття. Спортивний, пляжний, дискотечний стилі одягу не допускаються.

Розділ IX ВІДНОСИНИ З ПУБЛІЧНИМИ ОСОБАМИ ТА ДІЛОВИМИ ПАРТНЕРАМИ

Співробітники повинні чесно, відповідально та справедливо ставитися до представників органів державної та місцевої влади, публічних діячів, ділових партнерів товариства та інших осіб.

НЕТЕРПИМІСТЬ ДО КОРУПЦІЇ

Співробітники не пропонують, не передають та не приймають безпосередньо або через третіх осіб будь-які пільги, вигоди чи інші переваги, які можуть вплинути на здатність отримувачів приймати об'єктивні та справедливі ділові рішення.

Ми вважаємо неприпустимими будь-які прояви корупції та зловживання у ході здійснення закупівель, виробничої та будь-якої іншої діяльності. Пряму чи непряму пропозиції, вимагання, оплату чи отримання хабарів у будь-якій формі Ми вважаємо неприйнятними. Нетерпимість до корупції означає сувору заборону Співробітникам, будь-яких особам, що діють від імені Товариства або в його інтересах, прямо або опосередковано, особисто або через будь-яке посередництво брати участь у корупційних діях та зловживаннях.

ВІДНОСИНИ З ПУБЛІЧНИМИ ОСОБАМИ

Ми не беремо участі в акціях з агітації, політичній діяльності у робочий час. Товариство не фінансує політичні організації. У сфері громадської діяльності Співробітники можуть вести не заборонену законодавством

політичну, релігійну або громадську діяльність поза територією Товариства і у вільний від виконання посадових обов'язків час. Ми не допускаємо використання назви Товариства, фінансових, матеріальних або будь-яких інших ресурсів Товариства для здійснення політичної, релігійної або громадської діяльності.

ВІДНОСИНИ З ДІЛОВИМИ ПАРТНЕРАМИ

Будь-яка винагорода, що Товариством отримується від та/або виплачується діловим партнерам, повинна відповідати наданим послугам/виконаним роботам і не повинна слугувати для приховування надання таким діловим партнерам або іншим особам неправомірної вигоди.

Ми прагнемо уникати співпраці з діловими партнерами, правила етичної поведінки яких суперечать положенням цього Кодексу. Ми вітаємо співпрацю з діловими партнерами, які мають бездоганну репутацію, не перебувають під санкціями і розділяють ті ж цінності, що викладені в цьому Кодексі.

ПОЖЕРТВУВАННЯ/СПОНСОРСТВО

Будь-які пожертвування чи спонсорство мають відповідати законодавству України. Пожертвування чи спонсорство завжди мають бути прозорими та оформленими належним чином. Пожертвування можуть здійснюватися лише на добровільній основі, без очікування будь-якої вигоди, пільг чи переваг натомість.

Розділ X ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ПЕРЕД АКЦІОНЕРОМ

ЗВІТНІСТЬ

Усі звіти та документи Товариства повинні бути правдивими та точними у всіх суттєвих аспектах та відповідати стандартам, що застосовуються, а також містити повну документацію щодо всієї відповідної інформації.

ЗАХИСТ ПЕРСОНАЛЬНИХ ДАНИХ

Ми збираємо, обробляємо та використовуємо персональні дані неухильно, керуючись законодавством України про захист персональних

даних та кращими світовими практиками у цій сфері. Документи, що містять персональні дані, розглядаються як конфіденційні, тому ретельно зберігаються та розкриваються лише уповноваженим особам.

Співробітники не повинні розкривати конфіденційну інформацію, яку довірило Товариство, за виключенням випадків, коли розкриття такої інформації передбачено законодавством України та/або надається Співробітниками відповідно до наданого дозволу. У разі звільнення з Товариства Співробітники дотримуються вимог законодавства про збереження конфіденційної інформації.

ПРОТИДІЯ ЛЕГАЛІЗАЦІЇ (ВІДМИВАННЮ) ДОХОДІВ (КОШТІВ)

Ми вживаємо всіх необхідних заходів для протидії легалізації (відмиванню) доходів (коштів), що можуть бути чи вже отримані незаконним шляхом, у межах своєї сфери впливу.

АНТИКОНКУРЕНТНІ ДІЇ

У своїй діяльності Ми керуємося принципами добросовісної економічної конкуренції, для цього всі Співробітники зобов'язуються уникати будь-яких антиконкурентних узгоджених дій та не допускати прийняття рішень що можуть призвести до зловживання Товариством домінуючим становищем на ринку.

Розділ XI СПОСОБИ ДОТРИМАННЯ ЕТИЧНИХ ЦІННОСТЕЙ

АНАЛІЗ СИТУАЦІЇ

Якщо Співробітник має сумніви щодо будь-якого рішення та/або дії, яку він/вона повинен/ повинна вчинити, та не знайшов/ не знайшла відповіді у цьому Кодексі, він/вона повинні самостійно обдумати й проаналізувати ситуацію, відповівши на питання щодо відповідності дій чи рішень законодавству, Кодексу Товариства, ймовірного негативного впливу на Товариство, близьке оточення, інші зацікавлені сторони, готовність нести відповідальність за свої дії чи рішення.

ЗВЕРНЕННЯ ЗА ПОРАДОЮ

Якщо після особистого аналізу ситуації сумніви у Співробітника не зникнуть, слід проконсультуватися з безпосереднім керівником та/або керівником Комплаєнс та/або керівником підрозділу економічної та інформаційної безпеки, або іншою уповноваженою Товариством особою.

ЗАЯВА ПРО ПОРУШЕННЯ

Якщо Співробітник став свідком або в інший спосіб дізнався про вчинення чи можливе вчинення в майбутньому дій чи прийняття рішень, що порушують норми цього Кодексу або є явно неетичними, така особа повинна вчинити принаймні одну з наступних дій:

- повідомити про це своєму безпосередньому керівнику та керівнику підрозділу економічної та інформаційної безпеки або керівнику Комплаєнс, або іншій уповноваженій Товариством особі.
- зателефонувати на «гарячу лінію» Товариства: (0-800-50-3222).
- залишити повідомлення на офіційному веб-сайті Товариства або надіслати звернення на електронну адресу anticor@uz.gov.ua, або іншими передбаченими Товариством засобами.

Повідомлення повинне містити всю доступну такій особі інформацію, необхідну для вжиття відповідних заходів щодо розслідування та попередження такого порушення, ліквідації негативних наслідків.

Усі Співробітники зобов'язані повідомляти Керівника Комплаєнс та Керівника підрозділу економічної та інформаційної безпеки, або іншу уповноважену Товариством особу про будь-які факти чи дії, які є незаконними, суперечать положенням цього Кодексу або можуть завдати шкоди інтересам чи репутації Товариства. Це попередження може стосуватися шахрайства, корупції, розкрадання, крадіжки, завдання шкоди навколишньому середовищу, безпеці та/або правам людини та інших дій, що суперечать положенням цього Кодексу або інших нормативних документів Товариства.

МОНІТОРИНГ ДОТРИМАННЯ ПОЛОЖЕНЬ КОДЕКСУ

Моніторинг дотримання положень цього Кодексу є обов'язком Керівника та працівників Комплаєнс, Керівника та працівників підрозділу економічної та інформаційної безпеки або іншої уповноваженої Товариством особи.

РОЗСЛІДУВАННЯ ПОРУШЕНЬ ТА НАКЛАДЕННЯ ДИСЦИПЛІНАРНИХ СТЯГНЕНЬ

Товариство має право здійснювати розслідування будь-яких випадків неетичної поведінки та порушень цього Кодексу. Дотримання правил, встановлених у цьому Кодексі, є необхідним елементом забезпечення в Товаристві трудової дисципліни, а тому у випадку виявлення порушень положень цього Кодексу Товариство має право застосувати до порушника дисциплінарні стягнення.

КОНФІДЕНЦІЙНІСТЬ ТА ВІДСУТНІСТЬ НЕГАТИВНИХ НАСЛІДКІВ ДЛЯ ВИКРИВАЧА

Кожній особі, яка повідомила про факт порушення або можливого порушення в майбутньому положень цього Кодексу (далі – Викривач), Товариство гарантує конфіденційність інформації щодо даних про особу Викривача, а також факту такого повідомлення та відсутність будь-яких негативних наслідків для Викривача у зв'язку з таким повідомленням про порушення цього Кодексу. Інформація щодо Викривача не може бути розкрита без його згоди, крім випадків встановлених законодавством. У разі витоку конфіденційної інформації про Викривача всі заходи, спрямовані на уникнення виникнення негативних наслідків для викривачів, повинні бути негайно прийняті Товариством.

Викривач або член його сім'ї не може бути звільнений або примушений до звільнення, притягнутий до дисциплінарної відповідальності чи підданий з боку Товариства іншим негативним заходам впливу (наприклад переведення, атестація, зміна умов праці, відмова в призначенні на вищу посаду, скорочення заробітної плати (премії) тощо) або загрозі таких заходів

впливу у зв'язку з повідомленням Викривачем про порушення цього Кодексу іншою особою.

У випадку встановлення факту повідомлення завідомо неправдивих відомостей, що принижують честь, гідність чи ділову репутацію або завдають шкоди інтересам Співробітника, Викривач може бути притягнений до встановленої законодавством України відповідальності. Процедури захисту та мотивації Викривача регулюються окремими нормативними документами Товариства.