

## **СИСТЕМА ТРЕНІНГОВИХ ЗАНЯТЬ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ЕТИЧНОЇ СКЛАДОВОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ КУЛЬТУРИ МЕНЕДЖЕРА**

**2005 р., О.В. Винославська**

*кандидат психологічних наук, доцент, завідувач кафедри психології і педагогіки  
Національного технічного університету України  
„Київський політехнічний інститут”*

Демократизація політичних процесів в Україні, її входження у світовий економічний простір зумовлюють необхідність опанування менеджерами етичним підґрунтям професійної культури, зокрема, універсальними етичними нормами і міжнародними стандартами професійної етики. У той же час, етико-психологічна підготовка сучасних українських менеджерів у більшості випадків виражена недостатньо. Дослідження, проведене спільно з лабораторією організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка АПН України, показало, що в діяльності українських менеджерів виникає значна кількість проблем, ефективне вирішення яких не є можливим через відсутність у них відповідної етико-психологічної підготовки. Причину такої ситуації ми бачимо у тому, що формування етичного підґрунтя професійної культури менеджерів хоч і проголошується у навчальних планах підготовки фахівців у вищих навчальних закладах України, але практичній реалізації цих намірів перешкоджає відсутність ефективних технологій розвитку його компонентів.

Отже, консультування з проблеми формування означених компонентів етичної складової професійної культури менеджерів організацій є актуальним завданням сучасної української організаційної та економічної психології, вирішення якого вимагає спеціальної підготовки практичних психологів [4].

Виходячи з актуальності проблеми формування етичної складової професійної культури менеджера та відсутності ефективних вітчизняних методик для її вирішення, було сформульовано такі основні завдання дослідження:

1. Проаналізувати структуру етичної складової професійної культури менеджера та визначити зміст її компонентів.

2. Розробити систему тренінгових занять для формування етичної складової професійної культури менеджера.

Основними методами дослідження виступили вивчення літературних джерел, теоретичний аналіз проблеми, моделювання.

У процесі розв'язання першого завдання було виявлено, що структуру етичної складової професійної культури менеджера утворюють наступні компоненти [3]:

- *етичні настановлення* (прийнятність або неприйнятність сумнівних з моральної точки зору дій у конкретних ситуаціях професійної діяльності);

- *етична поведінка* (нормовідповідне виконання менеджером власне професійних функцій);
- *налаштованість на етичні стосунки* в процесі здійснення менеджером управлінських комунікацій,
- *“відкритість світові людської культури”* [1, 12] – врахування менеджером етичних норм, правил та уявлень, що регулюють ставлення, поведінку і стосунки ділових партнерів в процесі міжнародної взаємодії.

Аналіз проблеми професійної культури менеджерів, здійснений автором у різних організаціях, показав, що до *основних методик*, які можуть бути застосовані організаційними та економічними психологами для формування її етичної складової, можна віднести опитувальник “Етичні настановлення менеджера” [11], тест “Етика поведінки в організації” [6, 151], тест-вправу “Мої взаємовідносини з оточуючими” [5, 16-17]. Кожна із зазначених методик дає можливість вирішити ряд завдань при діагностиці певного компоненту етичної складової професійної культури менеджера та сприяти його розвитку.

Розкриємо ці завдання.

1. Опитувальник “*Етичні настановлення менеджера*” дозволяє вимірювати рівень розвитку моральної свідомості етичної прийнятності ситуацій, кожна з яких ілюструє ту або іншу етичну дилему, пов’язану із реалізацією менеджерами етичних норм у професійній діяльності. Визначення рівня розвитку моральної свідомості менеджера дає можливість:

а) визначити, як часто доводиться менеджеру бути прямо чи опосередковано залученим до вирішення етичних дилем;

б) оцінити, як це впливає на рівень розвитку моральної свідомості менеджера;

в) визначити, з якими найскладнішими етичними дилемами менеджери найчастіше стикаються у своїй роботі.

2. Тест “*Етика поведінки в організації*” дозволяє оцінити міру етичності поведінки менеджера в організації і допомогти йому у прийнятті етичних рішень. Визначення міри етичності поведінки менеджера в організації дає можливість:

а) оцінити поведінку менеджера у типових ситуаціях професійної діяльності;

б) інтерпретувати міру етичності поведінки менеджера в організації за спеціальною шкалою;

в) намітити програму індивідуального розвитку менеджера щодо формування в нього навичок етичної поведінки в організації.

3. Тест-вправа “*Мої взаємовідносини з оточуючими*” дозволяє визначати причини виникнення у менеджера етико-психологічних проблем у взаємовідносинах з оточуючими і скласти індивідуальний план їх подолання. Визначення причин виникнення у менеджера етико-психологічних проблем у взаємовідносинах з оточуючими дає можливість:

а) визначити істотні проблеми та перешкоди, що виникають у взаємовідносинах менеджера з іншими людьми;

б) отримати експертну оцінку причин виникнення цих проблем від близької людини;

в) намітити оптимальні шляхи побудови продуктивних взаємовідносин з іншими людьми.

Наведені методики дослідження компонентів етичної складової професійної культури менеджера є актуальними і для вимірювання міри його відкритості етичним стандартам, узвичаєним у зовнішньоекономічній та міжнародній діяльності. Змінюється лише перелік етичних дилем, які включаються до тестів та опитувальників для дослідження тієї чи іншої проблеми [9; 10].

В результаті використання активних форм навчання персоналу комерційних організацій розроблено *систему тренінгових занять*, спрямованих на формування етичної складової професійної культури менеджерів. Ця система включає три послідовно здійснювані тренінги:

1. *Тренінг розвитку моральної свідомості менеджерів.*

2. *Тренінг формування навичок етичної поведінки менеджера в організації.*

3. *Тренінг побудови етичних взаємовідносин менеджера з іншими членам організації.*

**1. Тренінг розвитку моральної свідомості менеджерів.**

*Мета тренінгу:*

- визначити, як часто доводиться менеджеру бути прямо чи опосередковано залученим до вирішення етичних дилем;
- оцінити, як це впливає на рівень розвитку моральної свідомості менеджера;
- визначити, з якими найскладнішими етичними дилемами менеджери найчастіше стикаються у своїй роботі.

*Організаційні форми проведення тренінгу.* Організаційні форми проведення тренінгу з проблеми розвитку моральної свідомості менеджерів можна систематизувати за критеріями територіально-організаційної підпорядкованості і професійно-кількісного складу проведення тренінгу.

За критерієм *територіально-організаційної підпорядкованості* можна виділити:

а) тренінг у групі з 8-12 менеджерів на території конкретної організації (наприклад, у кабінеті внутрішнього психолога, який є підпорядкованим керівнику тієї ж організації);

б) тренінг у групі до 15 осіб на території незалежного консалтингового бізнес-центру, який не є підпорядкованим керівникам окремих організацій;

в) тренінг управлінської команди на території конкретної організації;

г) тренінг у групах, що складаються з менеджерів, які працюють у різних організаціях, в умовах підвищення кваліфікації на території спеціалізованих освітніх інституцій (наприклад, в Інституті економіки і менеджменту);

д) тренінги у групах, що складаються з менеджерів з подібними запитамі, на території незалежних консалтингових бізнес-центрів.

За критерієм *професійно-кількісного складу* тренінг може проводитися:

а) одним психологом;

б) “командою”, яка поряд з психологом включає інших фахівців. Необхідність у роботі командою може виникнути у випадку, коли необхідно аналізувати етичну дилему, в якій задіяні і люди і нові технології [7].

*Інтерактивні техніки для проведення тренінгу.*

*Метод незакінчених речень* (з подальшим груповим обговоренням):

“Культура – це ...”;

“Професійна культура – це ...”;

“Етика – це ...”;

“Універсальна етика – це ...”;

“Професійна етика – це ...”;

“Професійна компетентність – це ...”;

“Духовність професіонала – це ...”.

*Робота в парах.* Учасники тренінгу заповнюють опитувальник “Етичні настановлення менеджера”. Після підрахунку середньої оцінки рівня прийнятності етичних дилем, представлених в опитувальнику, починається обговорення етичних настановлень щодо них у парах. Аналізуючи свої настановлення, учасники тренінгу мають враховувати, що з етичної точки зору формулювання ставлення являє собою досить складне явище, оскільки воно розглядається у сукупності з попередньою і наступною діяльністю моральної свідомості.

*Групова дискусія.* Групова дискусія починається із заслуховування позицій кожної пари учасників тренінгу щодо результатів аналізу етичної прийнятності запропонованих в опитувальнику ситуацій. Обговорення слід проводити по кожній ситуації окремо.

*Творче завдання.* Після завершення дискусії групі пропонується для аналізу в парах конкретна етична дилема, яка безпосередньо пов'язана з організацією-замовником, або є актуальною для більшості учасників тренінгу. Основними кроками здійснення морального вибору є наступні [2]:

**Крок 1.** Розпізнати і пояснити дилему.

**Крок 2.** Одержати усі можливі факти.

**Крок 3.** Перелічити усі можливі варіанти вибору.

**Крок 4.** Перевірити кожен варіант, ставлячи три запитання: а) “Це законно?”; б) “Це правильно?”; в) “Це корисно?”

**Крок 5.** Ухвалення рішення.

**Крок 6.** Двічі перевірити рішення, ставлячи два запитання: а) “Як я буду себе почувати, якщо про моє рішення довідається моя родина?”; б) “Як я буду себе почувати, якщо про моє рішення повідомлять у місцевій пресі?”

**Крок 7.** Почати діяти.

*Примітка.* Слід звернути увагу на крок № 6. Оскільки для суб'єкта дії далеко не байдужим є його моральне самопочуття, моральна оцінка і настановлення щодо нього колег (керівника, підлеглих) і знайомих,

опрацьовуючи цей крок учасники тренінгу можуть поставити і обговорити додаткові запитання.

*Групова дискусія.* Групова дискусія завершує обговорення у парах. При цьому кожний учасник тренінгу має висловити особисте ставлення до етичної дилеми, що обговорюється. Бажано, щоб він проговорив у голос усі етапи формування етичного настановлення:

- моральні міркування перед тим, як сформулювати своє етичне настановлення;
- власне формулювання свого етичного настановлення;
- моральне самопочуття після формулювання свого етичного настановлення.

*Основні результати тренінгу.* У результаті участі у тренінгу учасники зможуть: визначити рівень сформованості своєї моральної свідомості та порівняти свої етичні настановлення із настановленнями інших членів групи; ознайомитися з основними кроками здійснення морального вибору і застосувати їх до вирішення актуальної етичної дилеми; проаналізувати зміни, які відбулися в членів групи у формуванні етичних настановлень в процесі групового обговорення.

## **2. Тренінг формування навичок етичної поведінки менеджера в організації.**

*Мета тренінгу:*

- оцінити поведінку менеджера у типових ситуаціях професійної діяльності;
- інтерпретувати міру етичності поведінки менеджера в організації за спеціальною шкалою;
- намітити програму індивідуального розвитку менеджера щодо формування у нього навичок етичної поведінки в організації.

*Організаційні форми проведення тренінгу* є аналогічними до форм проведення „Тренінгу розвитку моральної свідомості менеджерів”.

*Інтерактивні техніки для проведення тренінгу.*

*Метод незакінчених речень* (з подальшим груповим обговоренням):

“Етика – це ...”;

“Універсальна етика – це ...”;

“Професійна етика – це ...”;

“Етична поведінка – це ...”;

“Нормативний шлях прийняття етичного рішення – це ...”;

“Дескриптивний шлях прийняття етичного рішення – це ...”;

“Моральна відповідальність – це ...”.

*Робота в парах.* Учасники тренінгу опрацьовують ситуації тесту “Етика поведінки в організації”. Після підрахунку середніх оцінок рівня етичності поведінки в організації та їх інтерпретації починається обговорення у парах етичності вчинків у наведених в тесті ситуаціях. Аналізуючи свою згоду або незгоду з описаними в тесті вчинками, учасники тренінгу мають враховувати, що з етичної точки зору вчинок являє собою досить складне явище, оскільки

на відміну від дії він розглядається у сукупності з попередньою і наступною діяльністю моральної свідомості.

*Групова дискусія.* Групова дискусія починається із заслуховування позицій кожної пари учасників тренінгу щодо їх згоди або незгоди із вчинками з описаних у тесті ситуацій. Обговорення слід проводити по кожній ситуації окремо.

*Творче завдання.* Після завершення дискусії групі пропонується для роботи в парах прийняття етичного рішення у ситуації, яка безпосередньо пов'язана з організацією-замовником, або є актуальною для більшості учасників тренінгу. Основними кроками прийняття етичного рішення є наступні:

**Крок 1.** Розпізнати і пояснити дилему.

**Крок 2.** Одержати усі можливі факти.

**Крок 3.** Перелічити усі можливі варіанти вибору.

**Крок 4.** Перевірити кожен варіант, ставлячи три запитання: а) “Це законно?”; б) “Це правильно?”; “Це корисно?”

**Крок 5.** Ухвалення рішення.

**Крок 6.** Двічі перевірити рішення, ставлячи два запитання: а) “Як я буду себе почувати, про моє рішення довідаються моя родина?”; б) “Як я буду себе почувати, якщо про моє рішення повідомлять у місцевій пресі?”

**Крок 7.** Почати діяти.

*Примітка.* Слід звернути увагу на крок № 6. Оскільки для суб'єкта дії далеко не байдужим є його моральне самопочуття, моральна оцінка і ставлення до нього колег (керівника, підлеглих) і знайомих, опрацьовуючи цей крок учасники тренінгу можуть поставити і обговорити додаткові запитання.

*Групова дискусія.* Групова дискусія завершує обговорення у парах. При цьому кожний учасник тренінгу має повідомити, яке рішення було прийняте власне ним. Бажано, щоб він проговорив у голос усі етапи прийняття етичного рішення:

- моральні міркування перед тим, як прийняти етичне рішення;
- власне дія (прийняття рішення);
- моральне самопочуття після прийняття етичного рішення.

*Основні результати тренінгу.* У результаті участі у тренінгу учасники зможуть: оцінити поведінку менеджера у типових ситуаціях професійної діяльності і порівняти свої оцінки з оцінками інших членів групи; ознайомитися з основними кроками здійснення етичного вчинку і застосувати їх до вирішення актуальної етичної дилеми; проаналізувати зміни, які відбулися в членів групи у процесі прийняття етичного рішення під час групового обговорення.

**3. Тренінг побудови етичних взаємовідносин менеджера з іншими членам організації.**

*Мета тренінгу:*

- визначити істотні проблеми та перешкоди, що виникають у взаємовідносинах менеджера з іншими людьми;

- отримати експертну оцінку причин виникнення цих проблем від близької людини;
- намітити оптимальні шляхи побудови продуктивних взаємовідносин з іншими людьми.

*Організаційні форми проведення тренінгу є аналогічними до форм проведення „Тренінгу розвитку моральної свідомості менеджерів”.*

*Інтерактивні техніки для проведення тренінгу:*

*Метод незакінчених речень (з подальшим груповим обговоренням):*

“Етична дилема – це ...”;

“Етичне ставлення – це ...”;

“Етична поведінка – це ...”;

“Моральна відповідальність – це ...”;

“Етика взаємовідносин – це ...”.

*Робота в парах.* Учасники тренінгу виконують тест-вправу “Етичні взаємовідносини з оточуючими”. Після оцінювання етичності своїх взаємовідносин з оточуючими та підрахунку загальної кількості набраних балів, члени групи розбиваються на пари для обговорення своїх слабкостей як учасників взаємовідносин. Аналізуючи свої слабкості, учасники тренінгу мають враховувати, що більшість ускладнень у взаємовідносинах може бути усунена лише за наявності сильного бажання їх подолати, а усвідомлення слабкостей власне й покликане сприяти виникненню такого бажання.

*Групова дискусія.* Групова дискусія починається із заслуховування рекомендацій кожної пари учасників тренінгу щодо вдосконалення етичності їх взаємовідносин з оточуючими. Обговорення рекомендацій щодо подолання кожної слабкості бажано проводити окремо.

*Творче завдання.* Після завершення дискусії кожному члену групи пропонується скласти індивідуальний план формування етичних взаємовідносин. Підготовлені плани також обговорюються у парах.

*Групова дискусія.* Групова дискусія завершує обговорення у парах. При цьому бажано, щоб кожний учасник тренінгу висловив особисте ставлення до необхідності налагодження етичних взаємовідносин в організації. Завершується дискусія обговоренням вислову бразильського педагога із світовим ім'ям Пауло Фрейре [8, 161]: “Освіта показує “тривалість” у суперечності постійності і змін. Ось чому можна сказати, що освіта є постійною лише в сенсі тривалості. У цьому значенні “постійність” означає не сталість цінностей, а постійність освітнього процесу, що є взаємодією між культурною постійністю і змінами”. Учасники тренінгу мають відповісти на запитання: “Як перекликається наведений вислів із необхідністю сучасного менеджера бути відкритим світові людської культури?”

*Основні результати тренінгу.* У результаті участі у тренінгу учасники зможуть: визначити істотні проблеми, що заважають у налагодженні етичних взаємовідносин з керівником та іншими членами організації; отримати об'єктивну оцінку причин виникнення цих проблем від незалежного експерта

(близької людини); намітити оптимальні шляхи побудови етичних взаємовідносин з іншими людьми.

Застосування наведеної системи тренінгових занять у консультативній практиці організаційних та економічних психологів показало їх високу ефективність для формування етичного підґрунтя професійної культури менеджерів організацій різних форм власності.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Балл Г.О. Гуманізація загальної та професійної освіти як сприяння розвитку культури особистості / Психологічний ресурс простору вищої освіти: Зб-к наук. праць / За ред. О.В. Винославської – К.: ІВЦ “Видавництво “Політехніка”, 2004. – С. 7-17.
2. Белоліпецький В.К., Павлова Л.Г. Етика и культура управления: Учебно-практическое пособие. – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: ИЦ «МарТ», 2004. – 384 с.
3. Винославська О. В. Про необхідність виховання професійної культури майбутніх менеджерів у процесі фахової підготовки // Збірник тез Всеукраїнської науково-практичної конференції “Психолого-педагогічні за-сади природничо-географічної та економічної освіти: досвід, проблеми, перспективи” (29-30 вересня 2005 р., м. Вінниця). – Вінниця: ВДПУ, 2005. – С. 24-26.
4. Винославська О.В. Специфіка здійснення групового психологічного консультування керівників організацій з проблем управління // Основи психолого-управлінського консультування: Навч. посіб. / За наук. ред. Л.М. Карамушки. – К.: МАУП, 2002. – С. 76-86.
5. Винославська О.В., Малигіна М.П. Людські стосунки: Зошит для практичних занять. – К.: ІВЦ “Політехніка”, 2001. – 39 с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1995. – 702 с.
7. Уоллес В., Холл Д. Психологическая консультация / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2003. – 544 с.
8. Фрейре П. Формування критичної свідомості / З англ.. пер. О. Дем’янчук. – К.: Юніверс, 2003. – 176 с.
9. Schein. E. Process Consultation: Lessons for Managers and Consultants. – Vol.2. – Reading MA: Addison-Wesley, 1987.
10. Sue D. V. & Arredondo P. & McDavis R. J. Multicultural Counseling: Competencies and Standards. A Call to the Profession. In J. G. Ponterotto, J. M. Casas, L. A. Suzuki, C. M. Alexander (Eds.), *Handbook of Multicultural Counseling*. – Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc., 1995, pp. 624-644.
11. Wood J. A., Longenecker J. G., McKinney J. A., Moore C. W. Ethical Attitudes of Students and Business Professionals: A Study of Moral Reasoning. – Journal of Business Ethics. – №7’1988. – P. 249-257.