

ЕТИКО-ПСИХОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

О. В. Винославська

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

Дана стаття присвячена аналізу етичних стратегій різних українських організацій. Зокрема, проаналізовано таку важливу особливість етичної стратегії організації, як наявність етичного кодексу. Досліджено кореляційні залежності між наявністю етичного кодексу в організації й соціальному тиску на менеджерів-чоловіків і менеджерів-жінок. Показано залежність етичної поведінки менеджерів від наявності етичного кодексу в організації.

Ключові слова: етична стратегія організації, менеджер, соціальний тиск, етична поведінка.

Сучасна економічна криза, що охопила більшість країн світу, значною мірою вплинула на діяльність українських організацій, здебільшого комерційних, у багатьох випадках поставивши під сумнів саме їх існування. Скорочення працівників, зменшення кількості робочих днів у тижні, заморожування або зниження розміру заробітної плати, ліквідація окремих робочих місць або цілих фірм та компаній підсилюють соціальну напругу в суспільстві, призводять до виникнення тривалих стресових станів у населення. Для пом'якшення ситуації, що склалася, важливого значення набуває дослідження змісту та шляхів розв'язання етико-психологічних проблем, з якими зустрічаються менеджери в умовах організаційних змін.

Виходячи з актуальності даної проблеми, метою нашого дослідження стало виявлення основних етико-психологічних проблем, що існують у професійній діяльності менеджерів в умовах запровадження соціально-економічних змін в організації.

Об'єктом дослідження виступила професійна діяльність менеджерів організацій.

Предметом дослідження було обрано етико-психологічні проблеми, що виникають у професійній діяльності менеджерів в умовах організаційних змін.

Відповідно до поставленої мети у дослідженні вирішувалися наступні завдання:

1) Дослідити основні етико-психологічні проблеми, що мають місце в діяльності менеджерів організацій в процесі запровадження змін в умовах економічної кризи.

2) Порівняти отримані результати з результатами, що були отримані у період відносної економічної стабільності (2000-2001 рр.).

3) Розробити тренінгову програму з підготовки менеджерів до етичної поведінки в умовах організаційних змін.

4) Запропонувати шляхи оптимізації етичної поведінки менеджерів організацій в процесі вирішення проблем міжнародного співробітництва в умовах економічної кризи.

У дослідженні яке проводилося протягом 2008-2009 рр., взяли участь 150 менеджерів вищої і середньої ланки організацій виробничої, будівельної, фінансової, торгової та інших сфер діяльності. Обрані нами сфери діяльності організацій значно відрізнялись за своєю організаційною структурою, кількістю працівників, психологічними особливостями. Отже, дослідженням були охоплені етико-психологічні проблеми менеджменту організаційних змін в різних сферах діяльності організацій.

Для виявлення основних етико-психологічних проблем, що мають місце в діяльності менеджерів організацій в процесі запровадження змін в умовах економічної кризи ми звернулися до аналізу їхніх відповідей на запитання "З якою найскладнішою етичною проблемою Ви зустрічалися у Вашій роботі?", що містилося у запропонованому їм опитувальнику [10]. Опитувальник і методика аналізу даних, що застосовувалась, були аналогічними використаним у дослідженні, здійсненому в 2000-2001 рр. [3; 13].

Контент-аналіз отриманих відповідей показав, що усі названі менеджерами етичні проблеми, з якими вони зустрічаються при запровадженні змін, можуть бути об'єднані у три групи:

1. Групу етичних проблем, що виникають у взаємодії менеджера з керівником.

2. Групу етичних проблем, що виникають у взаємодії менеджера з підлеглими.

3. Групу проблем, пов'язаних з *етикою міжнародного бізнесу*.

Подальший аналіз відповідей показав, що розподіл респондентів по виділених групах не є однаковим. Так, частки респондентів, які стикаються з етико-психологічними проблемами в процесі *взаємодії з керівником* та в процесі *взаємодії з підлеглими*, склали відповідно 32 % та 36 %. Частка респондентів, що зустрічаються з етико-психологічними проблемами при вирішенні питань, пов'язаних з *етикою міжнародного бізнесу*, склала 8 %.

Розглянемо більш докладно зміст етико-психологічних проблем, що існують у менеджменті організаційних змін, у межах кожної з виділених нами груп.

1. Група етичних проблем, що виникають у *взаємодії менеджера з керівником*, виявилася актуальною для 32 % від загальної кількості респондентів.

Серед проблем, з якими респонденти стикаються в процесі *взаємодії з менеджера з керівником*, були виділені такі підгрупи:

а) Неетична поведінка керівника – 9,3 % ("Коли на нараді (планерці) у присутності 25 осіб (керівників усіх підрозділів) генеральний директор вичитує одного з присутніх без "добору слів"; "Коли ти знаєш, що директор неправий, але вагомим аргументів йому особисто висловити не можеш, або знаєш, що він залишиться, а ти можеш вилетіти з роботи"; "Підставити більш компетентного працівника задля того, щоб його місце зайняв знайомий шефа"; "Мій бос молодше від мене на 15 років і мені часом неприємно вислухувати від нього зауваження");

б) Вимагання хабарів – 10,7 % ("Наскільки мені відомо, "консультації" чиновників є популярними. Я проти цього"; "Давати хабара, щоб отримати вигідний контракт").

в) "Підтягування" етичних норм до потреб компанії та керівника – 6 % ("Узгодження етичних норм з потребами компанії"; "Необхідність "узгоджувати" етичні норми в організації з бажаннями керівника"; "Дотримуватися позиції компанії навіть тоді, коли особисто з нею не згоден");

г) Упереджене ставлення до жінки-менеджера – 2 %.

2. Група етичних проблем, що виникають у *взаємодії менеджера з підлеглими*, виявилася актуальною для 36 % від загальної кількості респондентів.

Серед проблем, з якими респонденти зіштовхуються в процесі *взаємодії з підлеглими*, були виділені такі підгрупи:

а) Низька моральна свідомість членів трудового колективу, їхнє небажання дотримуватися правил етики поведінки в організації – 17,3 %. Прикладами проблем даного типу мо-

жуть бути наступні: "Працівники іноді займаються своїми особистими справами (телефонні розмови, користування Інтернет), а за це доводиться сплачувати рахунки"; "Іноді працівники не встигають виконати потрібний обсяг роботи, відволікаючись на особисті справи"; "Небажання підкорятися тому, хто не є симпатичним як людина в особистих відносинах"; "Розкрадання"; "Постійне запізнення на роботу"; "Ми працюємо з продажем товару і мені дуже прикро визнавати, що наші співробітники намагалися несумлінно працювати у відділі збуту"; "Невиконання службових обов'язків працівниками".

б) Необхідність звільнення працівників через відсутність роботи або скорочення штату – 8,7 %. ("Під час скорочення штату довелося звільнити жінку похилого віку, яка працювала на підприємстві 15 років і уходити не дуже збиралася"; "Важко було звільняти нерадивого працівника, на утриманні в якого знаходиться сім'я"; "Високе емоційне навантаження при звільненні персоналу" тощо).

в) Приховування інформації – 6 %.

У цій підгрупі можна виділити:

– проблеми, пов'язані з переживанням менеджером мук совісті через приховування інформації від керівництва ("Приховування інформації про те, що я працюю водночас на декілька фірм") – 2,7 %;

– проблеми необхідності приховування певної інформації від працівників ("Приховування інформації, яка може примусити хорошого працівника прийняти рішення про зміну роботи") – 3,3 %.

г) Недотримання працівниками субординації – 4 %.

3. Група проблем, пов'язаних з *етикою міжнародного бізнесу*, виявилася актуальною для 8 % від загальної кількості респондентів.

У даній групі були виділені дві підгрупи етичних проблем, з якими менеджери безпосередньо зіштовхнулися у процесі введення змін в організації:

а) етичне ведення переговорів із зарубіжними партнерами – 4,7 %;

б) налагодження етичних взаємовідносин в міжнаціональних компаніях – 3,3 %.

Варто підкреслити, що на відміну від дослідження 2000-2001 рр., за даними якого етичні кодекси існували у 21,4 % представлених респондентами організацій [13], у дослідженні 2008-2009 рр. на наявність етичного кодексу в організації вказали 30 % опитаних менеджерів. У той же час, частка респондентів, що сформулювали свої етико-психологічні проблеми менеджменту організаційних змін, збільшилася з 52,8 % в умовах відносної економічної стабільності (2000-2001 рр.) до 73,68 % в умовах економічної кризи (2008-2009 рр.).

Динаміка етико-психологічних проблем менеджерів організацій за 10 років по виділених групах представлена на рис. 1.

Позитивним боком такої динаміки є краще усвідомлення менеджерами того, яку саме проблему можна кваліфікувати як етико-психологічну, звернення ними уваги на випадки неетичної поведінки керівників та працівників та її відхилення від усталених етичних стандартів. Негативним слід вважати той факт,

що формальне введення етичних кодексів в організаціях само по собі майже не впливає на розвиток моральної свідомості менеджерів, їхніх керівників та підлеглих працівників [2].

Всередині кожної з виділених нами підгруп етико-психологічних проблем менеджменту організаційних змін за цей період також відбулися значні зміни, які варто проаналізувати. Дані для аналізу вміщено у таблиці 1.

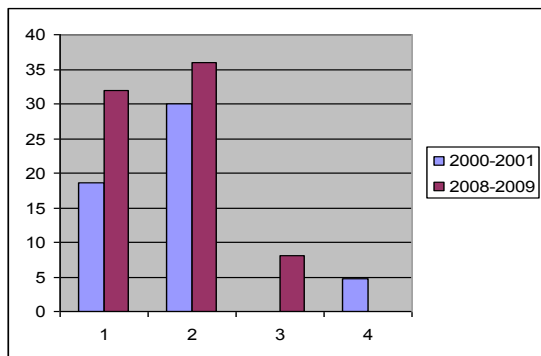


Рис. 1. Динаміка етико-психологічних проблем менеджменту організаційних змін за 10 років:

- 1 – кількість проблем типу менеджер-керівник, %;
- 2 – кількість проблем типу менеджер-підлеглі, %;
- 3 – кількість проблем у сфері міжнародного співробітництва, %;
- 4 – кількість проблем, що не відносяться до компетенції психолога, %.

Таблиця 1

Динаміка кількості етико-психологічних проблем менеджменту організаційних змін за 10 років

Групи проблем	Підгрупи проблем	Кількість проблем, %	
		2000-2001	2008-2009
Менеджер-керівник	Неетична поведінка керівника	1,4	9,3
	Вимагання хабарів	2,8	10,7
	"Підтягування" етичних норм до потреб компанії та керівника	–	6,0
	Упереджене ставлення до жінки-керівника	2,8	2
Менеджер-підлеглі	Низька моральна свідомість працівників	12,9	17,3
	Необхідність звільнення працівників	4,3	8,7
	Приховування інформації	5,7	6,0
	Недотримання працівниками субординації	1,4	4,0
Етика міжнародного співробітництва	Етичне ведення переговорів із зарубіжними партнерами	–	4,7
	Налагодження етичних взаємовідносин в міжнаціональних компаніях	–	3,3
Інші	Робота з друзями та родичами	5,7	–

Представлені у табл. 1 дані наочно демонструють збільшення у менеджерів організацій в період економічної кризи кількості етико-психологічних проблем, пов'язаних з корупцією, в 3,5 рази, а пов'язаних з необхідністю звільнення (скорочення) працівників більш ніж у 2 рази. При цьому кількість етико-психологічних проблем, пов'язаних з приховуванням інформації, мала незначну тенденцію до збільшення (приблизно на 5 %).

Зазначимо, що економічна криза в Україні сталася певною мірою через її інтеграцію у світове економічне співтовариство. Проте, входження до нього вимагає від українських

менеджерів і підприємців «гри за правилами» світових етичних стандартів у сфері бізнесу. Усвідомлення фахівцями цього факту призвело до виникнення нової групи етико-психологічних проблем, пов'язаних з етикою міжнародного співробітництва, зокрема з етичним веденням переговорів із зарубіжними партнерами та налагодженням етичних взаємовідносин в міжнаціональних компаніях.

За 10 років менеджери-жінки довели, що можуть ефективно управляти бізнесом, реалізовувати організаційні зміни, впроваджувати нові технології на виробництві [7]. Це не могло не позначитися на динаміці кількості етико-

психологічних проблем, пов'язаних з упередженим ставленням до жінки-керівника – позитивним зрушенням стало її зменшення приблизно на 30 %.

Етико-психологічні проблеми, що мали місце в спільній роботі менеджерів організацій з друзями та родичами під час першого зрізу, у дослідженні 2008-2009 рр. зафіксовані не були. Ми вважаємо, що негативний досвід роботи менеджерів з друзями та родичами довів нестійкість таких тандемів через образи, заздрощі, недотримання зобов'язань, завищені очікування тощо. В умовах сьогодення перевага, як правило, надається працівникам з урахуванням рівня їхньої кваліфікації, отже й проблем подібного роду майже не виникає [7].

Протягом 10 років в суспільстві змінилося ставлення до проблем етики бізнесу, до якості бізнес-освіти, ряд компаній приєдналися до Глобального Договору ООН щодо корпоративної соціальної відповідальності. Відповідно, змінився й рівень підготовленості менеджерів організацій у галузі професійної етики. Зросла увага до вирішення етико-психологічних проблем, що мають місце у взаємовідносинах менеджера з керівником та підлеглими, зокрема, проблем, пов'язаних з неетичною поведінкою керівника – в 7 разів, недотриманням працівниками субординації – в 2,9 рази, низькою моральною свідомістю працівників – у 1,4 рази. У дослідженні 2008-2009 рр. з'явилася нова група проблем, пов'язана із "підтягуванням" етичних норм до потреб компанії та керівника, з якою менеджери стикаються в процесі розробки етичних стратегій організацій та впровадження етичних кодексів.

З метою подальшого розвитку професійної етики менеджерів, їхньої підготовки до етичного запровадження організаційних змін необхідно здійснювати підвищення їхньої кваліфікації шляхом цілеспрямованого залучення до участі в дискусіях, соціально-психологічних тренінгах та ділових іграх [1; 5; 8]. До програми таких занять у першу чергу мають бути включені питання щодо розвитку моральної свідомості суб'єктів виробничого процесу, підготовки свідомості менеджерів та працівників до ефективних комунікацій та організаційних змін, введення міжнародних етичних стандартів.

У роботі [6] представлено розроблену нами тренінгову програму, спрямовану на психологічну підготовку менеджерів до етичного здійснення соціально-економічних змін в організації. Програма складається з трьох послідовних етапів: 1 – психологічна підготовка до етичного здійснення соціально-економічних змін; 2 – аналіз конкретних ситуацій; 3 – участь у діловій грі. Психологічна підготовка передбачає виконання комплексу вправ, спрямованих на подолання особистих бар'єрів

при сприйнятті змін, надання можливості відчути результати змін, формування знань та вмінь щодо етичного зниження опору змінам [8]. Для формування навичок етичної поведінки менеджерів в умовах запровадження технологічних змін в організації пропонується взяти участь в обговоренні конкретних ситуацій з циклу "Хто керує інформаційними технологіями" [1]. Одним з найменш сприятливих аспектів організаційних змін може стати необхідність скорочення штатів. Участь у діловій грі "Підхід до розв'язання проблеми скорочення штатів" [1] має на меті підготовку до ефективного але делікатного проведення підсумкових інтерв'ю.

Як зазначалося вище, в дослідженні 2000-2001 рр. у відповідях респондентів взагалі не йшла мова про крос-культурні етико-психологічні проблеми, які виникають у процесі міжнародного співробітництва. У той же час, багато міжнародних компаній, які працюють на світовому ринку сьогодні, зустрічаються з етичними проблемами запровадження інновацій. Подальша глобалізація міжнародних корпорацій забезпечує нові бізнесові й економічні можливості, й у той же час вона ж призводить до виникнення конфліктів між культурами з різними цінностями і моральними нормами поведінки. Особливо це стало актуальним, коли відкрилися територіальні і культурні кордони України до Європи та інших країн світу. Цілі корпорації, їхня політика, зусилля змушені стикатися з крос-культурними та моральними відмінностями [4; 13] під час впровадження інновацій. В таких умовах неабиякого значення набуває розвиток глобальної етики, спрямованої на моральну регуляцію діяльності партнерів по бізнесу а також гармонізацію взаємовідносин міжнародних корпорацій з приймаючими країнами.

Чим глибше різні нації, фірми чи міжнародні підприємства розділяють цінності, переконання партнерів, узгоджують міркування відносно етичного розв'язання інноваційних проблем, тим більш можливою стає гармонізація взаємовідносин у процесі запровадження глобальних етичних норм. Досвід показує, що для цього необхідно:

- усвідомлювати наявність чотирьох категорій цінностей (універсальних, які поділяють усі людські суспільства; подібних, але відкритих для культурної інтерпретації; спільних з натяжкою; повністю несумісних [14]);
- сприймати відмінності між культурами на індивідуальному, корпоративному та національному рівнях;
- бути компетентним в обговоренні крос-культурних відмінностей до задоволення

няючого обидві сторони погодження [12].

Оскільки переговори є процесом, у якому одна сторона намагається переконати іншу приєднатися до її ідей, планів, поведінки, є очевидним, що існує ряд чинників, які можуть впливати на досягнення цієї мети. Зазначені нижче чинники впливають на те, як корпорація інтерпретує ситуацію для прийняття рішення про доцільність проведення переговорів:

Цінність обміну. Чим більше корпорація покладає надії на отримання більшого прибутку від обміну ресурсами з іноземною фірмою, тим важче їй продовжувати переговори.

Зобов'язання. Якщо окрема проблема вимагає високого рівня зобов'язань і важливішою для фірми, тим значніше ступінь, до якого вона бажає обговорювати цю проблему. Отже, фірма буде вкладати тим більш часу у переговори, чим більш важливою для фірми є проблема.

Взаємовідносини. Чим більш корисними вважаються успішні взаємовідносини з іноземною фірмою, тим більшим є бажання корпорації вести переговори.

Час. Оскільки переговори є процесом, що вимагає часу, фірма буде продовжувати їх як стратегію тільки за умови, що існує достатньо часу для завершення переговорів. Чим більш терміною є ситуація, тим менше шансів у переговорах стати стратегією.

Рівень довіри. Чим вищий рівень довіри існує між двома партнерами, тим вищою є можливість успішних переговорів. Практика показує, що чесні переговори сприяють збільшенню рівня довіри, який вже існує.

Розподіл впливу. Якщо сфера впливу фірми мало поширюється на іншого партнера, вона буде більш схильною до переговорів через неможливість забезпечити виконання її власних цілей у бажані терміни. Позицією "змінити або залишити" настановлення більш імовірно оволодіє більш впливова фірма [9].

Чим більше учасники переговорів схильні розглянути велику кількість інтересів, результатів та альтернатив, обговорити взаємовигідні області інтересів, зосередитися на довготривалих проблемах, сконцентруватися на обговоренні проблем, а не на повторенні їх переліку, представити ряд можливих результатів замість жорстких вимог, тим більше шансів у міжнародної корпорації і приймаючої країни досягти гармонізації взаємовідносин і попередити виникнення крос-культурних конфліктів.

Якщо в процесі введення інновацій крос-культурний конфлікт усе ж таки виник, то для переконання іншої сторони погодитися з її метою, ідеєю або поведінкою корпорація або партнер можуть скористатися декількома технологіями [11]. Ці технології включають *уник-*

нення, тиск, навчання/переконання, проникнення, обговорення/компроміс, погодження, співробітництво. Важливо відмітити їхню залежність від індивідуальних особливостей партнерів, непередбачених обставин, а також від процесуальної сторони стратегії. Зрозуміло, що однаковий виграв обох сторін завжди є бажаним, але не завжди можливим. Тому зазначені підходи лише пропонують шляхи мінімізації подальшого конфлікту і допомагають розв'язувати зустрічні вимоги.

Уникнення. У випадку використання цієї технології конфлікт переводять на задній план і безпосередньо не обговорюють. Якщо одна сторона посідає значно сильнішу позицію у бізнесі, уникнення як стратегія переговорів і вирішення конфлікту може бути використане для запобігання, продовження або загострення етичних конфліктів.

Тиск. Ця технологія використовується коли одна сторона нав'язує свою волю іншій. Багатьох мультинаціональних корпорацій не навидять за нешанобливе ставлення і грубе втручання в культуру приймаючої країни. Саме це є причиною протестів антиглобалістів у різних країнах світу.

Навчання/переконання. Ця технологія спирається на застосування специфічних засобів визначення цінностей однієї сторони з метою схилити іншу сторону засвоїти її позицію. Мультинаціональні корпорації навчають підприємців та менеджерів приймаючої країни використанню нових технологій, але мультинаціональні підприємства мають узгоджувати з місцевим урядом розподіл ресурсів і сприяти розвитку місцевої економіки.

Проникнення. Ця технологія являє собою багаторазовий повільний процес введення інших у вашу етику. Проникнення може призвести до широкої ухвали окремих ідей, якщо вони мають деяку привабливість для певних людей. Проникнення частіше відбувається мимовільно аніж стратегічно. Наприклад, Україна реалізує політику ринкової економіки, яка базується на її бажанні інтегрувати у світову економіку. В міру того, як українська нація опановує нові соціально-економічні структури і цінності, відбувається проникнення маркетингових концепцій та методів.

Обговорення/компроміс. Ця технологія використовується у випадку, коли етичний конфлікт є тяжкою перешкодою для продуктивності. Знаходження рішення через переговори часто приводить обидві сторони до компромісу. Проте, ця технологія може сприяти як врегулюванню ділової суперечки, так і викликати в обох сторін почуття, що окреслену проблему ніколи не буде вирішено.

Погодження. Під час використання цієї технології та чи інша сторона може знайти ко-

рисним прийняття етики іншої, і може зробити це з найменшим опором. Ця технологія потребує терпіння, вміння "давати і брати", а також вміння слухати.

Співробітництво. Під час реалізації цієї технології, обидві сторони будуть обговорювати конфлікт і намагатися дійти до максимально взаємовигідного рішення. У цій технології життєво важливою є готовність до навчання, зміни ставлення, повторного обговорення інтересів. Ця стратегія є найбільш бажаною формою вирішення конфліктів оскільки має справу безпосередньо з причиною конфлікту [11].

Професор Джон Грехем з університету Південної Каліфорнії склав перелік ключових індивідуальних характеристик американських, японських, тайванських та бразильських менеджерів. Деякі з умінь, які частково перекривають культури й країни, включають підготовку, планування, слухання, розсудливість, а також інтелект, чесність, думання під тиском, продукування знань, здатність перемагати і поважати конфіденційність іншого партнера [12].

До інших умінь відносять такі:

- знати свої переваги і починати з них переговори;
- не перебувати в ході переговорів під тиском часу;
- бути невизначеним доти, доки усі акції усіх партнерів не будуть на столі;
- бути впевненим у своїй спроможності домогтися поступок.

Отже, важливість навчання читати та розуміти крос-культурні натяки, історичні контексти, різні системи законодавства, звичаї, очікування, що базуються на минулих політичних, історичних та релігійних традиціях надалі все більше зростатиме, оскільки інновації стають більш глобальними. Навички етичного проведення крос-культурних переговорів є необхідними для сучасних менеджерів, особливо у ситуаціях, коли зустрічні моральні зобов'язання торкаються зіткнення культурних цінностей.

У результаті проведеного дослідження було сформульовано наступні висновки:

1. Дослідження змісту та шляхів розв'язання етико-психологічних проблем, з якими зустрічаються менеджери в умовах організаційних змін, має важливе значення для підвищення ефективності консультативної допомоги, яку мають надавати організаційні психологи з метою пом'якшення ситуації, що склалася в організаціях і установах в умовах економічної кризи.

2. Порівняно із періодом відносної стабільності в період економічної кризи у менеджерів організацій відбулося збільшення в 3,5 рази кількості етико-психологічних проблем, пов'язаних з корупцією, й більше ніж у 2 рази – з необхідністю звільнення (скорочення) працівників. При цьому кількість етико-психологічних проблем, пов'язаних з приховуванням інформації мала незначну тенденцію до збільшення (приблизно на 5 %).

3. За 10 років змінився рівень підготовленості менеджерів організацій у галузі професійної етики. Це зумовило підвищення їхньої уваги до вирішення етико-психологічних проблем, що мають місце у взаємовідносинах менеджера з керівником та підлеглими, зокрема, проблем, пов'язаних з неетичною поведінкою керівника – в 7 разів, недотриманням працівниками субординації – в 2,9 рази, низькою моральною свідомістю працівників – у 1,4 рази. Окрім того, в дослідженні 2008-2009 рр. з'явилися нові групи проблем, пов'язані з "підтягуванням" етичних норм до потреб компанії та керівника, а також з етикою міжнародного бізнесу.

4. Для подальшого розвитку професійної етики менеджерів, зокрема до етичного запровадження ними організаційних змін, слід адаптувати до українських умов найкращі навчальні програми зарубіжних і вітчизняних авторів. Одним з прикладів такої адаптації і практичної реалізації є розроблена нами тренінгової програма, зміст якої наведено у роботі [6].

5. Оптимізація етичної поведінки менеджерів організацій в процесі вирішення проблем міжнародного співробітництва в умовах економічної кризи сприятиме міжнародному визнанню України як справжньої європейської держави.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Бишоп С.* Тренинг изменений в организации / С. Бишоп, Д. Тейлор. – СПб. : Питер, 2002. – 384 с.
2. *Винославська О. В.* Вплив етичної стратегії організації на етичну поведінку менеджерів / О. В. Винославська // Вісник НТУУ "КПІ": Філософія. Психологія. Педагогіка". – 2010. – № 2(29). – С. 83-88.

3. *Винославська О. В.* Основні запити управлінського персоналу комерційних організацій щодо психологічної допомоги з проблем управління / О. В. Винославська // Актуальні проблеми психології. Том 1.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія. : зб. наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – 2002. – Ч. 6. – С. 182-186.
4. *Винославська О.В.* Етичні проблеми інновацій у міжнародному співробітництві / О. В. Винославська // Наукові праці МАУП.– Вип. 11: Суспільство у XXI столітті: Психологічні проблеми гармонізації, гуманізації, демократизації. – К. : МАУП, 2003. – С. 24-26.
5. *Винославська О. В.* Технологія формування професійної етики менеджерів / О. В. Винославська // Технології роботи організаційних психологів: [навч посібник для студентів ВНЗ та слухачів ін-тів післядипломної освіти] / За наук. ред. Л.М.Карамушки. – К. : Фірма "ІНКОС", 2005. – С.170-191.
6. *Винославська О. В.* Тренінгова програма сприяння розвитку професійної етики в майбутніх менеджерів / О. В. Винославська, М. О. Кононець // Вісник НТУУ "КПІ": Філософія. Психологія. Педагогіка". – 2009. – № 3(27). – С. 79-85.
7. *Калинина Н.* Жить дружно / Н. Калинина // ForbesWoman: ежеквартальное приложение к журналу Forbes. – Осень-зима 2010/2011. – С. 36-37.
8. *Ньюстром Дж. У.* Деловые игры и современный бизнес / Дж. У. Ньюстром, Э. Е. Скэннел; пер. с англ. – М. : "Издательство БИНОМ", 1997. – 144 с.
9. *Adler N. J.* International Dimensions of Organizational Behavior / N. J. Adler. – Boston, MS : PWS-Kent, 1991. – P. 185-215.
10. *Alexander C. S.* The Use of Vignettes in Survey Research / C. S. Alexander, H. J. Becker // Public Opinion Quarterly. – 1978. – №42. – P. 93-104.
11. *Buller P.* The Challenge of Global Ethics / P. Buller, J. Kohle, K. Anderson // Journal of Business Ethics. – №10. – 1991. – P. 767-775.
12. *Raider E.* Strategy Assessment / E. Raider // International Negotiations. – Plymouth, MS. : Situation Management Systems. – 1982. – P. 4-16.
13. *Transition Ethics: a Comparison of Ukrainian and United States Business Professionals* / [Vynoslavskaya O. V., McKinney J. A., Moore C. W., Longenecker J. G.] // Journal of Business Ethics. – 2005. – № 61. – P. 283-299.
14. *Trevino L. K.* Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right / L. K. Trevino, K. A. Nelson. – N.-Y. : J. Wiley & Sons, 1995. – 332 p.

Стаття надійшла до редакції 17.11.2010 р.