

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

005.332.4:339.9:658.114

ПОГОДЖЕНО

Декан факультету

аграрного менеджменту

_____ **Анатолій ОСТАПЧУК**

(підпис)

(ППП)

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

_____ **Олена КОВТУН**

(підпис)

(ППП)

« » _____ 2024 р.

« » _____ 2024 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему **“Удосконалення етики ділового спілкування на підприємстві”**

Спеціальність

073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма

**Менеджмент
діяльності**

(назв)

зовнішньоекономічної

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Лариса ДІБРОВА

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

к.е.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Ольга КОСТЮК

Виконав

(науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Олег ПАРАСУНЬКО

КИЇВ – 2024

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Факультет аграрного менеджменту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

адміністративного менеджменту та ЗЕД

к.е.н., доц. _____ Олена КОВТУН

(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ППП)

« 08 » грудня _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Парасуньку Олегу Володимировичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність _____

073 Менеджмент

(код і назва)

Освітня програма _____

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

(назва)

Орієнтація освітньої програми _____

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема магістерської кваліфікаційної роботи **«Удосконалення етики ділового спілкування на підприємстві»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від «07» грудня 2023 №2226 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру _____

2024.11.25

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи

Фінансова звітність підприємства, статистичні дані, технологічні карти, постанови, розпорядження

—

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні засади ділового спілкування на підприємстві
2. Аналіз сучасного стану етики ділового спілкування в мультинаціональній корпорації
3. Шляхи удосконалення етики ділового спілкування

Перелік графічного матеріалу (за потреби)

Дата видачі завдання _____

«11»

грудня

2023 р.

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи _____

Ольга КОСТИЮК

—
(підпис)

Завдання прийняв до виконання

Олег ПАРАСУНЬКО

—
(підпис)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 50 джерел. Основний зміст викладено на 73 сторінках друкованого тексту, містить 1 таблицю, 8 рисунків.

Етика ділового спілкування є дуже важливою темою в діловому світі. Етика ділового спілкування належить до правильного та професійного способу ділового спілкування, що вказує на важливість етики ділового спілкування для підтримки хороших стосунків між бізнесом і працівниками, бізнесом і клієнтами, а також бізнесом і діловими партнерами.

Метою дослідження є розвиток теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо управління етикою ділових відносин на підприємстві.

Завдання дослідження:

- розкрити визначення, принципи, значення етики ділового спілкування на підприємстві;
- з'ясувати роль етики в бізнесі, її вплив на репутацію компанії, взаємовідносини з партнерами та клієнтами;
- визначити фактори, що впливають на етику ділового спілкування;
- надати загальну характеристику корпорації «Делойт»;
- здійснити аналіз Кодексу етики корпорації «Делойт»;
- виявити основні проблеми та недоліки в етиці спілкування;
- окреслити пріоритети розвитку корпоративної культури корпорації «Делойт»;
- запропонувати заходи впровадження системи мотивації для співробітників, які дотримуються етичних норм;
- розробити систему санкцій за порушення кодексу етики.

Об'єктом дослідження виступають принципи етики ділового спілкування на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій стосовно удосконалення етики ділового спілкування підприємства.

Методи дослідження. У роботі застосовані загальні та специфічні методи дослідження, а саме метод економічного аналізу, спостереження, експерименту, абстрагування, індукції та дедукції, моделювання, аналізу та синтезу.

Практичне значення дослідження. Результати дослідження можуть бути використані для удосконалення розвитку корпоративної культури в корпорації «Делойт».

Апробація результатів магістерської роботи проводилась на V Міжнародній науково-практичній онлайн-конференції: «Сучасний менеджмент: виклики та можливості», 11 листопада 2024 року.

Ключові слова: УПРАВЛІННЯ, ЕТИКА, КУЛЬТУРА, ПІДПРИЄМСТВО, КОЛЕКТИВ, ІМІДЖ, ПРОФЕСІОНАЛІЗМ

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1_ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	9
1.1. Визначення, принципи, значення етики ділового спілкування на підприємстві	9
1.2. Роль етики в бізнесі: вплив на репутацію компанії, взаємовідносини з партнерами та клієнтами	17
1.3. Фактори, що впливають на етику ділового спілкування	22
РОЗДІЛ 2_АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЕТИКИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ В МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНІЙ КОРПОРАЦІЇ «Делойт» »	27
2.1. Загальна характеристика корпорації «Делойт» »	27
2.2. Аналіз Кодексу етики корпорації «Делойт»	30
2.3. Основні проблеми та недоліки в етиці спілкування	39
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕТИКИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ КОРПОРАЦІЇ «Делойт»	48
3.1. Пріоритети розвитку корпоративної культури корпорації «Делойт»	48
3.2. Впровадження системи мотивації для співробітників, які дотримуються етичних норм	52
3.3. Розробка системи санкцій за порушення кодексу етики	65
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	74

ВСТУП

Актуальність дослідження. Етика ділового спілкування є дуже важливою темою в діловому світі. Етика ділового спілкування належить до правильного та професійного способу ділового спілкування, що вказує на важливість етики ділового спілкування для підтримки хороших стосунків між бізнесом і працівниками, бізнесом і клієнтами, а також бізнесом і діловими партнерами. Крім того, етика ділового спілкування запобігає негативним наслідкам, які можуть виникнути, якщо не дотримуватися правил спілкування належним чином. Прикладами такого негативного впливу є втрата довіри співробітників, клієнтів і ділових партнерів і фінансові втрати, які можуть виникнути в результаті судових позовів. Ось чому компаніям важливо звертати увагу на етику ділового спілкування та правильно та правильно застосовувати їх.

Етика ділового спілкування є невід'ємною частиною успішної діяльності будь-якого підприємства. В сучасному світі, де конкуренція зростає з кожним днем, а бізнес стає все більш глобалізованим, саме етичні принципи відіграють вирішальну роль у формуванні позитивного іміджу компанії та побудові довгострокових відносин з партнерами та клієнтами. Глобалізація, цифровізація, зростання конкуренції вимагають від компаній більш гнучкого та адаптивного підходу до ведення бізнесу. Зростає кількість законодавчих актів, що регулюють бізнес-діяльність. Дотримання етичних норм допомагає уникнути правових проблем.

Однак деякі аспекти етики ділового спілкування, такі як: чесність і відкритість, повага до партнерів та клієнтів, конфіденційність, соціальна відповідальність, професіоналізм, - потребують особливої уваги, тому й тема дослідження є актуальною, оскільки удосконалення етики ділового спілкування – це не просто бажання, а необхідність для виживання та

процвітання будь-якого підприємства в сучасному світі. Це інвестиція в репутацію компанії, в довгострокові відносини з партнерами та клієнтами, а також у мотивацію та лояльність співробітників.

Метою дослідження є розвиток теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо управління етикою ділових відносин на підприємстві.

Завдання дослідження:

- розкрити визначення, принципи, значення етики ділового спілкування на підприємстві;
- з'ясувати роль етики в бізнесі, її вплив на репутацію компанії, взаємовідносини з партнерами та клієнтами;
- визначити фактори, що впливають на етику ділового спілкування;
- надати загальну характеристику корпорації «Делойт»;
- здійснити аналіз Кодексу етики корпорації «Делойт»;
- виявити основні проблеми та недоліки в етиці спілкування;
- окреслити пріоритети розвитку корпоративної культури корпорації «Делойт»;
- запропонувати заходи впровадження системи мотивації для співробітників, які дотримуються етичних норм;
- розробити систему санкцій за порушення кодексу етики.

Об'єктом дослідження виступають принципи етики ділового спілкування на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій стосовно удосконалення етики ділового спілкування підприємства.

Практичне значення дослідження. Результати дослідження можуть бути використані для удосконалення розвитку корпоративної культури в корпорації «Делойт».

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Визначення, принципи, значення етики ділового спілкування на підприємстві

Ефективне функціонування українських підприємств у міжнародному економічному середовищі неможливе без урахування особливостей національних культур потенційних та існуючих партнерів, що і викликає необхідність та доцільність поглибленого аналізу змістовності ділового спілкування у сфері міжнародного бізнесу з урахуванням його специфіки та сучасних тенденцій розвитку.

Нині в економічній літературі існують різні концептуальні підходи щодо визначення сутності ділового спілкування як економічної дефініції без урахування особливостей розвитку міжнародного бізнесу. Так, у науковій роботі Т.К. Чмут та Г.Л. Чайки ділове спілкування є універсальною реальністю людського буття, яка породжується і підтримується різноманітними формами людських стосунків [45].

На думку Т.Б. Гриценко спілкування є процесом установлення й розвитку контактів між людьми, що виникає як потреба у спільній діяльності та включає: сприйняття, пізнання і розуміння партнерів зі спілкування (перцептивна сторона спілкування); обмін інформацією (комунікативна сторона спілкування); вироблення єдиної стратегії взаємодії (інтерактивна сторона спілкування) [12].

У підручнику з етики спілкування українського вченого Ю.І. Палехи спілкування розглядається як самостійна та специфічна форма активності особистості з метою встановлення відносин з іншими людьми, отримання інформації і досягнення певного взаєморозуміння, вирішення ділових проблем [29].

У своїй роботі Й.М. Гах визначив ділове спілкування як спілкування, метою якого є організація й оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників [8].

Завдяки діловому спілкуванню можна встановити взаємовигідні і довгострокові стосунки між усіма ланками партнерства і співпраці, а саме між конкурентами і суперниками, колегами, партнерами і підлеглими, задіяними на підприємстві міжнародної сфери.

Відтак можна визначити, що ділове спілкування – це таке спілкування, яке забезпечує успіх у міжнародній сфері для загальної професійної справи з метою створення і розвитку співпраці, партнерства або належного управління персоналом. Завдяки діловому спілкуванню і правильному використанню правил ділових стосунків менеджер або інша управлінська ланка досягає потрібної мети в підприємницькій діяльності. Визначити подальший процес розвитку підприємства і перспективи співпраці в майбутньому також допомагає ефективне ділове спілкування.

Проведений аналіз концептуальних підходів до визначення сутності поняття «ділове спілкування» дає можливість систематизувати та узагальнити існуючі визначення у три наукові підходи. На рис. 1.1 наведені узагальнені результати проведеного автором дослідження теоретичних підходів щодо визначення сутності ділового спілкування відповідно до визначення трьох підходів.

Аналіз наукових робіт із проблеми визначення сутності ділового спілкування дає можливість виокремити такі підходи, як:

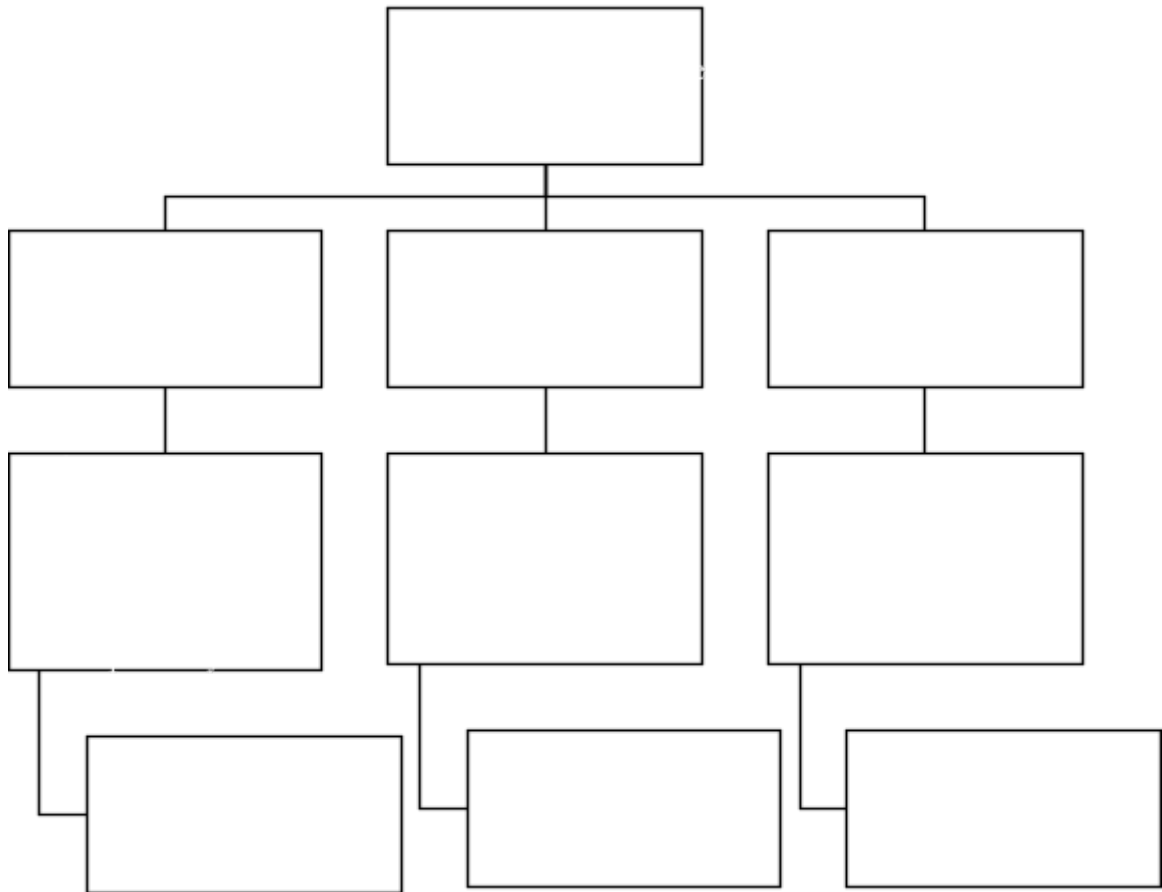


Рис. 1.1. Узагальнення дослідження теоретичних підходів до визначення сутності ділового спілкування

– процесний підхід, прихильниками якого є Т.Б. Гриценко, Й. Гах, у межах якого ділове спілкування розглядається як процес становлення та налагодження контактів між людьми, виходячи з цілей та завдань їхнього розвитку;

– системний підхід, на основі якого вчені С.В. Засекін та Л.В. Засекіна розглядають ділове спілкування як систему дій та рішень із досягнення визначених цілей мікро- чи макросистеми;

– поведінковий підхід у роботах З. Фрейда, Е. Берна, Т.К. Чмут орієнтований на визначення ділового спілкування виключно через призму поведінки особистості, специфіки її підсвідомості.

Врахування психофізіологічних особливостей розвитку дає можливість визначити специфіку національного стереотипу поведінки представників

різних країн. Визначення функціональної та субстанціональної сторін ділового спілкування як явища і як процесу має здійснюватися лише у контексті дослідження його як елемента системи міжнародних економічних відносин.

Міжнародні економічні відносини як система і як різновид економічних відносин передбачають наявність певного роду зв'язків між її елементами (суб'єктами господарювання).

Специфіка полягає у трансграничному характері та у змісті цих відносин. Операційне (практичне) використання категорії «міжнародні економічні відносини» вимагає визначення її через понятійний ряд, до якого вона належить, побудований за принципами від конкретного, індивідуального, низького до загального, абстрактного, вищого.

Для поняття «міжнародні економічні відносини» таким понятійним рядом є «контакти – взаємодія – зв'язки – відносини». При цьому функціональна і субстанціональна сторони наведених категорій понятійного ряду визначаються горизонтом часу, масштабами процесів (кількістю суб'єктів цих явищ) та їх наслідками і результатами. Якщо контакт у сфері міжнародного бізнесу є обмеженим у часі та у масштабах як самих учасників, так і можливих їхніх цілей, то взаємодія допускає у принципі зростання всіх наведених параметрів контакту як мінімум на порядок.

Взаємодія не обов'язково має стабільний, регулярний характер і навіть, як і контакт, може бути випадковим процесом. Зв'язки, на відміну від взаємодії, встановлюються на основі стабільної, постійної або як мінімум регулярної тимчасової взаємодії, а отже, загалом не можуть бути випадковими і суттєво піднімають вище параметри учасників і самих зв'язків.

Відносини виникають на ґрунті тривалих, сталих і значущих зв'язків між суб'єктами, а тому ніколи не є випадковими (хоча конкретні взаємодії у межах відносин значною мірою мають випадковий характер). Відносини мають ґрунтуватися на досягненні найбільш високих масштабів учасників, значущості завдань, які вирішуються, і результатів, що отримуються.

Контакти і взаємодії здійснюються тільки у реальному вимірі (масштабі) часу, тоді як зв'язки і відносини мають місце лише у соціально-економічному та історичному масштабах часу. Кожна із категорій понятійного ряду «контакти – взаємодія – зв'язки – відносини» припускає існування певних суб'єктів цих явищ і процесів і виражає специфічний вид взаємодії або зв'язків між суб'єктами, структуру і техніку процесу цих зв'язків, а також наслідки і результати, які досягаються у процесі цього виду зв'язків. У реальному вимірі часу трансграничні економічні процеси всіх видів приймають форму міжнародної економічної діяльності, яка охоплює всі сфери світогосподарського життя і втілює всі (від контактів до відносин) види взаємозв'язків у межах їхнього понятійного ряду.

У науковій статті С.В. Бестужевої, О.В. Дорохова та В.О. Бестужева на основі узагальнення аналізу наукової літератури з проблеми ділового спілкування визначено такі його особливості, як:

- наявність певного офіційного статусу об'єктів;
- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених суб'єктів господарювання;
- відповідність певним загальновизнаним і загальноприйнятим правилам;
- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;
- конструктивність характеру відносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань, досягнення певної мети, як правило, не виходячи за межі певного кола;
- взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів; – значущість кожного партнера як особистості;
- безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, що бентежать їхній внутрішній світ [3].

Таким чином, проведене дослідження дає можливість надати авторське визначення ділового спілкування як процесу встановлення взаємовигідних відносин між господарюючими суб'єктами для реалізації цілей їхнього економічного розвитку. У сфері міжнародного бізнесу ділове спілкування характеризується трансграничним характером взаємодії суб'єктів різних країн, що зумовлює необхідність поглибленого вивчення форм, методів та рівнів ділового спілкування.

Ділова етика в спілкуванні - це набір цінностей і норм, які застосовуються в спілкуванні в діловому світі, яка є дуже важливою, оскільки створює атмосферу професіоналізму, взаємної поваги та сприяє спілкуванню, що допомагає офісу функціонувати як гарне та здорове місце.

Ділова етика також формує цінності, норми та поведінку співробітників і керівників для створення атмосфери справедливих і здорових відносин як з колегами, так і зі споживачами. З точки зору ділової етики, це опосередковано заохочуватиме відповідальне ставлення до ведення бізнесу, щоб уся підприємницька діяльність могла відбуватися добре та гладко. У бізнесі відносини, які будуються, дуже важливі.

Побудова хороших стосунків є важливою, якщо ви хочете просунути свою професійну кар'єру, прийняти нового клієнта, справити враження на свого боса або завершити остаточний продаж. Спосіб побудови позитивних стосунків у діловому світі полягає в застосуванні хорошої етики, особливо через демонстрацію найкращих навичок спілкування.

Етика спілкування включає такі цінності, як чесність, справедливість, ввічливість і повага до інших. Деякі важливі характеристики етики спілкування включають:

- відкритість у спілкуванні є важливою характеристикою етики спілкування. Відкритість також означає уважно слухати та відповідати належним чином;

- прозорість - означає говорити чесно й відкрито, не приховуючи важливої інформації.

- честь є важливою характеристикою етики спілкування в людських стосунках. Честь означає поважати інших і поважати відмінності в поглядах. Честь також означає не засуджувати інших і не проявляти гордості;

- ввічливість є важливою характеристикою етикету спілкування в соціальних стосунках;

- скромність - означає говорити ввічливо, не вживати різких слів і не ображати інших. Скромність також означає поважати приватне життя інших і не говорити про недоречні речі;

- чесність є важливою етичною характеристикою спілкування в людських стосунках. Чесність означає говорити правду і не приховувати важливу інформацію. Чесність також означає не обманювати та не обманювати інших;

- емпатія є важливою характеристикою етики спілкування в людських стосунках. Емпатія означає здатність розуміти почуття та погляди інших. Співпереживання також означає здатність адекватно реагувати та надавати необхідну підтримку.

- відповідальність є важливою характеристикою етики спілкування в соціальних відносинах. Відповідальність означає відповідати за свої слова та вчинки. Відповідальність також означає вміння визнавати помилки та виправляти допущені помилки.

У світі інформаційних технологій етика спілкування також дуже важлива. Використання інформаційних технологій повинно здійснюватися з дотриманням принципів етики, наприклад, поважати приватне життя інших, не вживати дій, які завдають шкоди іншим, і не порушувати авторські права. Етика спілкування також важлива в професії інформаційних технологій, наприклад, поважати конфіденційність клієнтів і не вживати дій, які завдають шкоди клієнтам.

Agheorghieseі зазначає, що дуже важливо, щоб менеджери усвідомлювали важливість і необхідність впровадження етичної системи

управління. Сфера охорони здоров'я потребує більшої уваги з точки зору системного бачення та підходу, етичної культури та лідерства та програм [7].

За словами Бікарда, заохочення працівників до етичної поведінки та ефективне вимірювання етичної поведінки є двома найскладнішими аспектами побудови сильної програми відповідності [8].

Sandu A. і Caras A. розрізняють етичні цінності організації на конститутивні етичні цінності, навколо яких організація була сформована та працює, та операційні цінності, навколо яких встановлювати належні практики організації. Операційні етичні цінності організації, які розуміються як джерело її успіху, такі: зміцнення відносин із клієнтами, постачальниками та спільнотами, ідеальна поведінка, чесність, повага до інших, гідне ставлення до інших [9].

Габерманс підкреслював комунікативні техніки, які застосовуються для управління фактичною сферою економіки, а також стратегічною, яка орієнтована на успіх у соціальному плані, що розглядається як влада та вплив [10].

Довіра є конститутивною цінністю організації і досягається через її спілкування із зовнішнім середовищем. Щоб досягти цього, вона повинна супроводжуватися оперативними цінностями організаційної культури. Ми маємо на увазі в основному чесність, яка використовується при передачі інформації. Крім того, лояльність є ще однією цінністю, яка передається в просування організації та захист певних значущих зацікавлених сторін.

Для того, щоб організація отримувала користь від поваги, вона повинна спочатку продемонструвати свою повагу до середовища, в якому вона працює. Спосіб ознайомлення клієнта з деталями необхідного продукту/послуги має важливе значення.

Різноманітні методи комунікації, що використовуються, можуть бути переконливими або маніпулятивними, перетворюючи організації, у сприйнятті споживачів, на етичні чи менш етичні. Будемо вважати, що ці співробітники часто використовують принципи переконання, згадані

Робертом Чалдіні, які можуть стати маніпулятивними у разі використання навмисних помилок аргументації [11].

Чесність спілкування між організацією та її зацікавленими сторонами може створити довгострокові відносини, якщо в основі лежить переконання. Будь-яка спроба маніпулювання, залежно від її інтенсивності, призводить до скорочення співпраці між двома гравцями ринку.

Ділова етика стала важливою концепцією для організацій, які поважають одна одну і хочуть мати позитивний імідж, відомість, довіру, довгострокове партнерство.

Як бачимо, жодне дослідження ні в національній, ні в міжнародній літературі всебічно не представило дослідницьких тем або теорій, що керують сферою бізнес-етики.

1.2. Роль етики в бізнесі: вплив на репутацію компанії, взаємовідносини з партнерами та клієнтами

Важливими аспектами соціально-відповідального бізнесу (СВБ) виступають також корпоративна поведінка та корпоративна репутація [12]. Корпоративна поведінка впливає не тільки на зацікавлених осіб та акціонерів компанії, а й на всю економіку в цілому. Коли корпорація діє етично та соціально відповідально, вона в свою чергу забезпечує собі фінансову стійкість.

Корпоративна поведінка має важливе значення для успіху компанії у фінансовому аспекті, адже прямо стосується відносин з діловими партнерами корпорації. Вона визначається як правові норми, етичні норми та принципи соціальної відповідальності бізнесу (рис. 1.2).

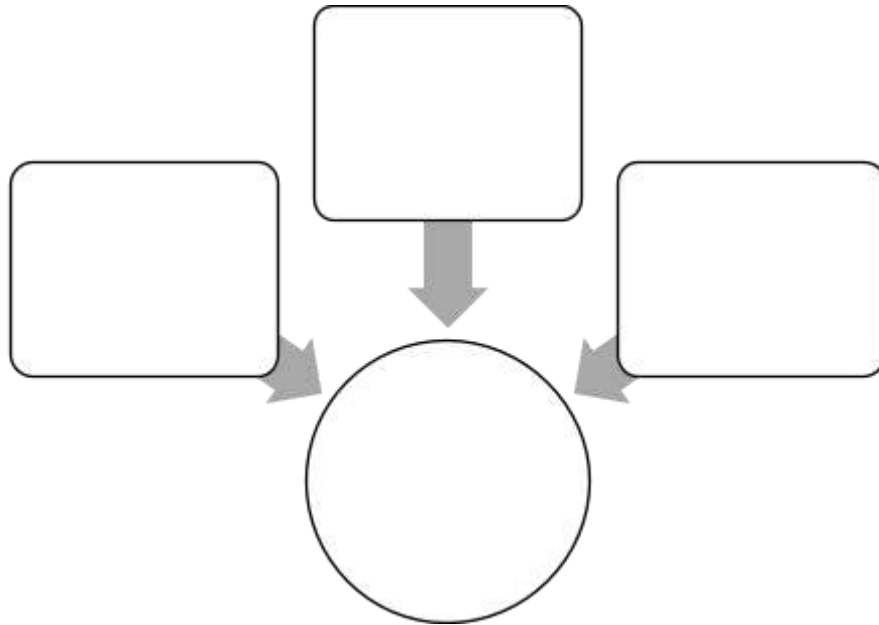


Рис. 1.2. Компоненти корпоративної поведінки

Таким чином, корпоративна поведінка має провідне значення для забезпечення довгострокового виживання компанії. Варто підсумувати, що корпоративна поведінка є важливою концепцією, оскільки вона включає в себе правові, етичні аспекти, а також аспекти соціальної відповідальності бізнесу, що мають позитивний вплив на зацікавлених сторін компанії та на суспільство в цілому.

Однією з концепцій, що набуває все більшого значення у процесі управління бізнесом є поняття корпоративної репутації. Початок двадцять першого століття створює нову проблему для підприємств – як максимально реалізувати потенціал свого бренду [13].

Сучасний ринок вимагає від організацій зосередити свою увагу на нематеріальних факторах для того, щоб конкурувати та диференціювати свої послуги у швидкозмінному середовищі. Репутація компанії часто є найбільш важливим фактором в отриманні фірмою конкурентної переваги, а також в побудові її фінансового та соціального успіху.

Підприємства розуміють, що володіння брендом з бездоганною репутацією допоможе їм отримати гарну позицію на ринку [14]. Володіння

бездоганною корпоративною репутацією має багато переваг, серед яких варто виділити:

- 1) підвищення вартості акцій;
- 2) привабливість для інвестування, адже репутація бренду підвищує впевненість у фінансовій стійкості компанії;
- 3) лояльність клієнтів.

Бездоганна репутація фірми приносить позитивне сприйняття клієнтами продукції компанії.

Не менш важливим позитивним фактором від отримання позитивної репутації є її вплив на формування партнерських відносин і стратегічних альянсів [15].

Компанії з бездоганними репутаціями об'єднуються в асоціації для максимального використання свого потенціалу. Позитивна репутація компанії має прямий вплив на поліпшення взаємовідносин між менеджментом та співробітниками. Працівники компаній з гарною репутацією показують більшу відданість та моральний дух в порівнянні з іншими компаніями.

У період кризи гарна корпоративна репутація може захистити компанію від критики, чи допомогти їй донести власну точку зору аудиторії, що виражає готовність її вислухати.

Що стосується українських реалій, то наша країна стикнулася з вкрай низькою культурою етичного ведення бізнесу. В країні відсутнє приділення належної уваги аспектам етики та соціальної відповідальності. Певні аспекти даних питань в практику свого бізнесу вводять лише окремі великі холдинги та промислово-фінансові групи. Українські бізнесмени досить часто нехтують такими основними принципами етики бізнесу, як повага до закону – а саме відсутність корупції, підкупу, ведення тіньової бухгалтерії та ін.; турбота про навколишнє середовище – використання найбільш лояльних для екологічного клімату технологій; відмова від протизаконних дій.

Окрім даних принципів, в українських реаліях існує багато бар'єрів на шляху до етичного ведення бізнесу:

1. Внутрішні бар'єри: скептичне ставлення до бізнес-етики, невпевненість у своїй моральній послідовності, боязнь стати неконкурентоспроможним.

2. Зовнішні бар'єри: підкуп чиновників, недобросовісність ділових партнерів, застосування силових методів у стосунках із партнерами.

3. Бар'єри у сфері торгівлі: порушення зобов'язань по платежах, порушення строків постачання, закупівля та продаж товарів із простроченими термінами реалізації, операції з контрабандним товаром.

4. Бар'єри у сфері виробництва: виробництво товарів низької якості, підробка торгових знаків, створення підставних фірм та перекачування коштів.

5. Бар'єри у сфері фінансів: затримка операцій з метою "прокручування" грошей, розголошення комерційної таємниці, крадіжки, змови з конкурентами, підробки документів тощо.

Для подолання вищезазначених бар'єрів на підприємствах повинні бути створені механізми, що підвищують значущість етики в процесі ведення бізнесу. Серед них варто відмітити:

- етичні кодекси – являють собою етичні нормативи, які є описанням системи цінностей, якими повинні керуватися працівники компанії;

- карти етики – являють собою набір стратегічних рекомендацій та правил, що розширюють етичний кодекс підприємства та доносять його до кожного працівника;

- комітети з етики – створюються на підприємствах для того, щоб оцінювати впровадження етичних норм на повсякденній практиці;

- соціальні ревізії – створюються для перевірки звітності підприємств у розрізі соціального впливу діяльності компанії на оточуюче середовище;

- навчання етичній поведінці – призначене для підвищення обізнаності працівників в етичних питаннях, а також для підвищення показників етичності підприємств;

- етична експертиза – аналіз конкретного випадку чи аспекту діяльності компанії, з приводу якого виникає стурбованість з точки зору питань етики, та який може вплинути на репутацію та імідж підприємства (результат етичної експертизи – система запропонованих заходів, що спрямовані на покращення морального клімату та підвищення репутації компанії);

- етичне консультування – у ньому виникає потреба у ситуації, коли проблема підприємства не може бути вирішена за допомогою власних ресурсів, для чого запрошують зовнішніх експертів з питань бізнес-етики.

Основна роль та практичне призначення етики в процесі впровадження соціальної відповідальності бізнесу криється у її місці під час впровадження КСВ на підприємстві.

Основним індикатором соціально-відповідальної компанії в Україні є її участь в Глобальному Договорі ООН. Завдяки орієнтації на принципи Глобального Договору ООН, українські підприємства мають змогу запровадити концепцію СВБ в своїй компанії. На сьогодні, серед найбільш соціально-відповідальних підприємств варто виділити такі: “ДТЕК”, ArcelorMittal, СКМ, Оболонь, Метінвест, Нібулон, Київстар та ЕУ. До основних моральних критеріїв сучасної підприємницької діяльності в умовах сьогоденішньої економічної кризи можна віднести культуру ділової поведінки на ринку, професіоналізм, довіру, справедливість, володіння бездоганною репутацією чесного, компетентного та порядного партнера, гідну конкуренцію, об’єднання з однодумцями, які поділяють ці принципи

Отже, корпоративна поведінка та етичне ведення бізнесу мають позитивні наслідки не тільки для акціонерів та зацікавлених сторін, але й для всієї економіки. Ми вважаємо, що етичне ведення бізнесу призводить до ефективного і продуктивного використання економічних ресурсів в процесі ведення бізнесу. Корпоративна поведінка впливає на відповідальність і належні економічні та інституційні поліпшення. Це матиме позитивний вплив на все суспільство загалом. Цінність етики у бізнесі полягає в наданні нею практичних рекомендацій щодо становлення загальнолюдських цінностей в

якості невід'ємної частини корпоративного життя. Для залучення в Україну міжнародного капіталу, її компаніям вкрай необхідно впровадити в себе всесвітньо визнані принципи ведення бізнесу. Щоб етичні принципи, норми, правила та стандарти могли перетворитися в реалії ділового життя, потрібно застосовувати механізми впровадження в практику етичних норм бізнесу. До них відносять: етичні кодекси, комітети з етики, тренінги, соціальні аудита, юридичні комітети, служби, що розглядають претензії громадян з етичних питань, зміни у корпоративній структурі.

1.3. Фактори, що впливають на етику ділового спілкування

Етика ділового спілкування – це сукупність норм і правил, які регулюють взаємодію між людьми у професійному середовищі. Ці норми не є статичними, а залежать від багатьох факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх.

Внутрішні фактори включають:

- особисті цінності та моральні принципи: світогляд, виховання, релігійні переконання та особисті цінності кожної людини значно впливають на те, як вона сприймає і застосовує етичні норми в спілкуванні;

- професійні знання та досвід: чим вищий рівень професіоналізму, тим краще людина розуміє, які форми спілкування є доречними, а які – ні;

- корпоративна культура: цінності, норми та правила поведінки, які прийняті в компанії, значною мірою визначають етичні стандарти спілкування між співробітниками;

- емоційний стан: настрої, стресовий стан або інші емоційні фактори можуть впливати на вибір слів і тональність спілкування.

Зовнішні фактори включають:

- культурні особливості: різні культури мають свої особливості спілкування, що необхідно враховувати при веденні бізнесу на міжнародному рівні;

- соціальні норми: загальноприйняті в суспільстві норми поведінки впливають на те, що вважається етичним, а що – ні;
- законодавство: юридичні норми встановлюють мінімальні стандарти етичної поведінки, які повинні дотримуватися всі учасники ділових відносин;
- технологічний розвиток: нові технології спілкування (електронна пошта, соціальні мережі) створюють нові виклики для збереження етичних стандартів;
- конкурентне середовище: в умовах жорсткої конкуренції можуть виникати спокуси порушити етичні норми для досягнення кращих результатів.

Нижче наведено приклади етичних норм у діловому спілкуванні:

- повага до співрозмовника: вислуховування іншої точки зору, відсутність перервувань, використання ввічливих формулювань;
- чесність і відкритість: надання достовірної інформації, уникнення маніпуляцій і обману;
- конфіденційність: збереження конфіденційної інформації, отриманої в процесі спілкування;
- коректність: уникнення образливих висловлювань, дискримінації за будь-якою ознакою;
- пунктуальність: дотримання обіцянок і термінів.

Дуже важливо дотримуватися етики в діловому спілкуванні для побудови довіри. Етичне спілкування є основою для побудови довіри між партнерами, що сприяє розвитку довготривалих відносин.

Компанії, які дотримуються етичних стандартів, мають позитивний імідж і приваблюють клієнтів та партнерів.

Етичне спілкування допомагає уникнути непорозумінь і конфліктів у бізнесі.

Створення сприятливого клімату в колективі: Етична взаємодія сприяє створенню дружньої атмосфери в колективі, що підвищує продуктивність праці.

Отже, етика ділового спілкування – це не просто набір правил, а важлива складова успішного бізнесу. Дотримання етичних норм дозволяє не тільки досягти короткострокових цілей, але й побудувати довготривалі та стабільні відносини з партнерами і клієнтами.

Етика та лідерство є взаємопов'язаними аспектами, які глибоко впливають на поведінку та прийняття рішень людьми в організації. Етична поведінка керівників і співробітників відіграє ключову роль у формуванні культури організації та загального етичного клімату.

Розглянемо фактори, які відіграють важливу роль у просуванні ділової етики та ефективного лідерства.

1. Особисті цінності та чесність. Особисті цінності людини служать моральним компасом у її професійному житті. Дотримання суворих етичних принципів, таких як чесність, порядність і підзвітність, формує основу етичної поведінки в бізнесі. Лідери, які демонструють непохитну відданість цим цінностям, надихають співробітників наслідувати їх приклад.

2. Етичні навички прийняття рішень. Здатність приймати етичні рішення є ключовою рисою ефективних лідерів. Прийняття етичних рішень передбачає врахування впливу дій на зацікавлених сторін, дотримання етичних принципів і відкритість до різних точок зору. Лідери, які володіють етичними навичками прийняття рішень, направляють свої команди у вирішенні складних етичних дилем.

3. Відповідальне корпоративне громадянство. Особи, які приймають відповідальну корпоративну громадянську позицію, надають пріоритет добробуту суспільства та навколишнього середовища. Такі лідери виступають за стійкі практики, ініціативи соціальної відповідальності та залучення громади, узгоджуючи цілі організації з ширшими інтересами суспільства.

4. Етичне лідерство. Етичне лідерство є вагомим прикладом для працівників. Лідери, які втілюють етичні цінності, демонструють справедливість і зберігають прозорість у своїх діях, сприяють розвитку

етичної культури в організації. Етичне лідерство спонукає працівників діяти етично та сприяє створенню позитивного організаційного клімату.

5. Емоційний інтелект. Емоційний інтелект, який включає самосвідомість, емпатію та соціальні навички, дозволяє лідерам зрозуміти етичний вплив їхніх рішень на інших. Лідери з високим емоційним інтелектом можуть вирішувати делікатні етичні питання з чутливістю та співчуттям.

6. Моральна мужність. Етика лідерства часто вимагає сміливості, щоб відстоювати те, що є правильним, навіть у складних ситуаціях. Лідери з моральною сміливістю виявляють хоробрість у прийнятті важких рішень, які віддають перевагу етичним принципам над короткостроковими вигодами чи особистими інтересами.

7. Етичний розвиток і освіта. Постійний етичний розвиток і освіта мають вирішальне значення для людей у бізнесі. Організації можуть забезпечити навчання та ресурси для підвищення етичної обізнаності працівників, здатності приймати рішення та розуміння етичних проблем.

8. Захист викривачів. Створення культури підтримки та захисту викривачів є життєво важливим. Заохочення працівників повідомляти про неетичні дії без страху помсти сприяє прозорості та підзвітності в організації.

9. Етичні моделі для наслідування. Наявність етичних зразків для наслідування в організації надихає інших до етичної поведінки. Коли співробітники стають свідками етичної поведінки своїх керівників і колег, вони, швидше за все, наслідуватимуть таку поведінку.

10. Збалансування особистих і організаційних цілей. Люди повинні знайти баланс між досягненням особистих кар'єрних цілей і дотриманням етичних стандартів організації. Це вимагає узгодження індивідуальних прагнень з етичною місією та баченням організації.

Отже, індивідуальні чинники значно впливають на ділову етику та лідерство в організаціях. Лідери, які втілюють етичні цінності та демонструють навички прийняття етичних рішень, задають позитивний тон

для всієї організації. Заохочення етичного розвитку, виховання етичної культури та захист викривачів сприяють відповідальній поведінці та покращують етичний клімат в організації. Підкреслення важливості особистих цінностей, етичного лідерства та узгодження індивідуальних і організаційних цілей допомагає створити робоче середовище, яке підтримує етичні принципи та сприяє довгостроковому успіху.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЕТИКИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ В МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНІЙ КОРПОРАЦІЇ «Делойт» »

2.1. Загальна характеристика корпорації «Делойт» »

Корпорація «Делойт» — це глобальна мережа компаній-членів та їхніх дочірніх компаній, яка представлена більш ніж у 150 місцях по всьому світу. Ці окремі та незалежні підприємства-члени працюють під спільним брендом.

Мультинаціональна корпорація «Делойт» надає послуги з аудиту, оподаткування, права та консультування широкого кола великих місцевих і міжнародних компаній, державних установ (рис. 2.1).

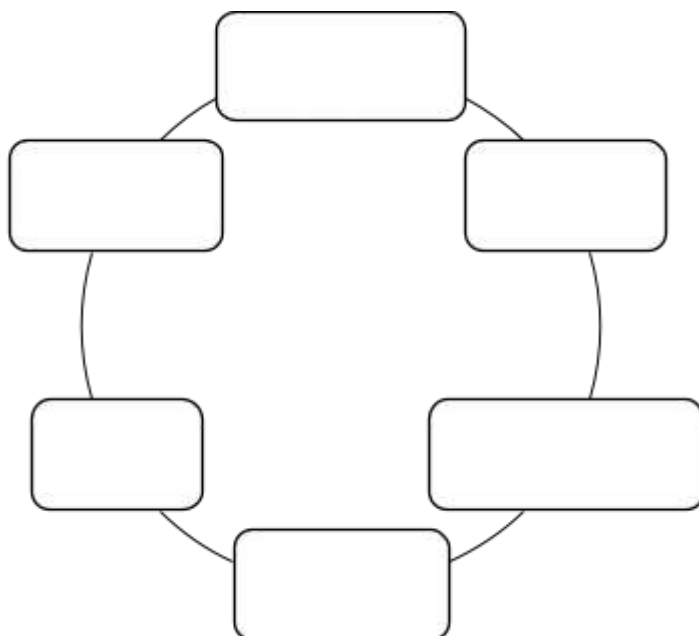


Рис. 2.1. Послуги мультинаціональної корпорації «Делойт» »

Джерело: розроблено автором на основі [49]

Мережа «Делойт» «Делойт» Könyvvizsgáló és Tanácsadó Kft.: юридична структура та структура власності «Делойт» Könyvvizsgáló és Tanácsadó Kft. підключена до мережі «Делойт» через «Делойт» Central Europe Holdings Limited, компанію-члена «Делойт» Touche Tohmatsu Limited. «Делойт»

Central Europe разом зі своїми компаніями-членами «Делойт» France, «Делойт» Germany, «Делойт» Luxembourg, «Делойт» Austria, «Делойт» Portugal і «Делойт» Turkey, володіє «Делойт» DCE GmbH («DCE»), яка також є компанією-учасником «Делойт» Touche Tohmatsu Limited. DCE має на меті сприяти співпраці між власниками як членами глобальної мережі «Делойт» ». DCE не надає професійних послуг і не веде комерційну діяльність.

Компанія «Делойт» Könyvvizsgáló és Tanácsadó Kft. має назву ««Делойт» Kft.». Назва «Делойт» Центральна Європа» — це організація компаній під егідою «Делойт» Central Europe Holdings Limited, яка згадується як «Делойт» Центральна Європа».

«Делойт» Central Europe Holdings Limited надає свої професійні послуги в рамках права на використання назви ««Делойт» », яке поширюється на компанії «Делойт» («Делойт» Central Europe), що працюють на території, включаючи «Делойт» Kft. «Делойт» Kft. – це організація, уповноважена проводити аудит клієнтів в Угорщині.

«Делойт» Könyvvizsgáló és Tanácsadó Kft. – це товариство з обмеженою відповідальністю, що діє відповідно до законодавства Угорщини, зареєстрований офіс якого розташований за адресою 1068 Budapest, Dózsa György út 84/C, реєстраційний номер компанії 01-09-071057, і яке зареєстроване Реєстром компаній столичний суд.

Розкриття фінансової інформації корпорація «Делойт» за 2021 р. відповідно до статті 13.2 (k)(i)-(iv) Регламенту ЄС щодо аудиту наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Розподіл неаудованого доходу «Делойт» Könyvvizsgáló és Tanácsadó Kft. у
2021 році

Дохід від продажу	Угорський форинт Ft; код: HUF
1	2
Аудит на основі правового зобов'язання* (суспільний інтерес фермери або їх дочірні підприємства)	2 498 280
Аудит на основі юридичного зобов'язання* (не становить суспільного інтересу холдингові фермери або їхні дочірні компанії)	2 681 488
Неаудиторські послуги (надані замовникам аудиту)	694 676
Неаудиторські послуги** (надані іншим підприємцям)	630,551
Разом	6 504 995

Примітка:

*Обов'язковий аудит включає як аудит згідно з угорськими правилами, так і аудит за межами Угорщини перевірки, які вимагаються материнськими компаніями для виконання власних зобов'язань щодо звітності та проводяться нами. Ця категорія також включає ті доходи, які іншим чином «надаються клієнтам обов'язкового аудиту, буде вважатися доходом від дозволених неаудиторських послуг», але для яких робота він також використовується для обов'язкового аудиту або не може бути відокремлений від нього.

** Послуги, що надаються іншим суб'єктам підприємницької діяльності, крім передбачених законодавством: обов'язкові згідно із законодавством аудит та інші послуги з надання впевненості клієнтам, крім клієнтів аудиту, інше вони включають комісію за послуги та посередницькі послуги. «Делойт» Kft. не надає податкових консультаційних послуг

Джерело: розроблено автором на основі [149]

Свої послуги мультинаціональна корпорація «Делойт» надає в таких галузях промисловості: споживчий сектор, енергія та енергоносії, сектор фінансових установ, державна сфера, науки про життя та здоров'я, технології, медіа та телекомунікації, сільське господарство та харчова промисловість, сервісні центри, всі галузі промисловості.

Мультинаціональна корпорація «Делойт» — це організація, яка не залежить від політичних течій, відчуває відповідальність за громаду та бере

активну участь в ініціативах, спрямованих на збереження її інтелектуальних і культурних цінностей.

2.2. Аналіз Кодексу етики корпорації «Делойт»

В основі діяльності корпорації «Делойт» лежать спільні цінності в основі кожного рішення, які допомагають досягати впливу там, де це найбільше важливо:

- корпорація не тільки діє професійно, але й переосмислює її для майбутнього, прагнучи створювати можливості та прокладати шлях до більш сталого світу;

- діючи етично та сумлінно, корпорація заслужила довіру клієнтів, регуляторів та громадськості. Підтримка цієї довіри є найважливішим обов'язком корпорація;

- працівники корпорації піклуються один про одного та надають пріоритет повазі, справедливості, розвитку та благополуччю;

- підтримують інклюзивну культуру та приймають різноманітність у всіх формах, що приваблює найкращі таланти, сприяє інноваціям і допомагає надавати комплексні рішення для клієнтів;

- корпорація підходить до роботи за принципом співпраці, об'єднуючи бізнеси, регіони та навички для досягнення відчутного, вимірного та приписуваного впливу;

- у рамках зусиль щодо підтримки ринків капіталу підрозділ «Делойт» Audit & Assurance зосереджується на аудиті економічних суб'єктів, слугуючи суспільним інтересам і де компанія «Делойт» Kft має навички, необхідні для об'єктивного проведення перевірок якості відповідно до чинних етичних і професійних стандартів.

Принципи ділової поведінки працівників «Делойт» закріплені в Глобальному кодексі етики корпорації [49].

Глобальні принципи ділової поведінки «Делойт» окреслюють етичні зобов'язання та очікування для всіх співробітників «Делойт» у всьому світі. Ці принципи відображають основне переконання «Делойт», що етика та чесність є фундаментальними та не підлягають обговоренню.

Компанія «Делойт» розробила набір керівних принципів щодо етичних технологій, щоб допомогти співробітникам зробити вибір і спонукати їх розглянути як етичні наслідки їх діяльності, пов'язаною з технікою, так і те, як їхні дії можуть вплинути на кінцевих користувачів і суспільство. Ці принципи відображають колективне зобов'язання «Делойт» щодо відповідальної ділової практики та ґрунтуються на спільних цінностях.

Керівні принципи становлять політику «Делойт» щодо етики даних відповідно до розділу 99d Закону Данії про фінансову звітність.

Керівні принципи етичної поведінки до співробітників «Делойт» полягають в тому, що:

- бізнес має мету, окрім отримання прибутку, і повинен відігравати важливу роль у покращенні суспільства, включаючи розвиток економічних можливостей і сприяння чесній діловій практиці;

- бізнес повинен вестися етично та в межах чинних законів і нормативних актів, і він має сприяти викоріненню корупції та фінансових злочинів;

- бізнес несе відповідальність за вирішення проблеми зміни клімату та збереження планети та природних ресурсів для майбутніх поколінь. Необхідно впроваджувати технології та практики для зменшення викидів, збереження біорізноманіття, збереження ресурсів і зменшення відходів.

«Делойт» сприяють:

- етичній поведінці та чесності, які є фундаментальними та не підлягають обговоренню. Компанія «Делойт» навчає всіх спеціалістів етичним нормам і доброчесності та дотримуємося суворої політики дотримання нормативних вимог, боротьби з корупцією та етики;

- соціальна мобільність і допомога людям, які залишилися позаду внаслідок технічного прогресу Четвертої промислової революції. Завдяки WorldClass, прагненню «Делойт» підтримати 100 мільйонів людей до 2030 року, компанія використовує навички спеціалістів і ресурси, щоб допомогти людям розвивати професійні навички, покращувати освітні результати та мати доступ до можливостей для досягнення успіху в цій новій економіці;

- екологічна стійкість є критично важливим компонентом власних операцій «Делойт», стратегічних ініціатив і завдань вищого рівня. Компанія прагне зменшити викиди вуглецю відповідно до Паризької угоди, і встановила цілі скорочення викидів парникових газів відповідно до 1,5 градуса Цельсія, яких має бути досягнуто до 2030 року.

Стосовно клієнтів, постачальників, то «Делойт» вважає, що компанії відомі за компанією, яку вони утримують. Їм слід враховувати відповідальну ділову поведінку, коли приймають рішення про те, з ким вони будують відносини, і про контекст цих відносин.

«Делойт» прагне:

- робити усвідомлений та обдуманий вибір щодо прийняття та залучення клієнтів. Політики та рамки вимагають від фірм-членів регулярно оцінювати асоціації з клієнтами та зобов'язання та розглядати можливість демонстрації відповідальної ділової поведінки;

- оцінка зв'язків із постачальниками та іншими сторонніми особами, включаючи альянси та екосистеми, через пряму взаємодію, відповідні вимоги та відбір. Кодекс поведінки для постачальників визначає відповідальні ділові очікування для постачальників «Делойт».

Кодекс окреслює зобов'язання «Делойт» поважати права людини та гарантувати, що компанія чітко інформує про права кожного. «Делойт» постійно прагне бути етичною компанією, яка відповідає або перевершує вимоги та очікування суспільства та клієнтів.

Глобальний кодекс поширюється на всю мережу «Делойт» і забезпечує основу для поведінки наших співробітників. Кожна фірма-член мережі

«Делойт» дотримується Глобального кодексу та, якщо це доцільно, доповнює його шляхом створення більш детальних кодексів поведінки.

Окрім місцевих кодексів, Глобальний кодекс доповнюється програмами етики компаній-членів, які надають підтримку в формуванні етичних суджень і навичок прийняття рішень у всіх співробітників «Делойт».

Кожна фірма-член має призначеного спеціаліста з питань етики, навчання з питань етики та канали для консультацій із складних питань і повідомлення про підозри в неправомірній поведінці.

Діяти відповідно до Глобального кодексу є відповідальністю всіх співробітників «Делойт». Кожен з працівників покликаний знати, розуміти та дотримуватися Глобального кодексу, а керівники на всіх рівнях організації несуть відповідальність за сприяння та заохочення етичної поведінки та сприйняття етичних моделей для наслідування. Корпорація також має відповідальність підвищити свій голос, коли стане відомо про щось, що суперечить цьому.

Консультації входять у суть культури «Делойт» і дозволяють співробітникам не вирішувати складну етичну ситуацію самостійно. Окремим працівникам рекомендується проконсультуватися зі своїми колегами, лінійними керівниками, лідерами або звичайними каналами звітності своєї фірми-члена.

Корпорація «Делойт» прагне надихати талановитих професіоналів на досягнення виняткової цінності.

Одним з принципів ділової поведінки працівників «Делойт» є повага, різноманітність і справедливе ставлення:

- підтримка культури та робочого середовища, де люди ставляться один до одного з повагою, ввічливістю та справедливістю, заохочуючи рівні можливості для всіх;

- заохочення та різноманітне поєднання людей, точок зору, талантів і досвіду;

- створення інклюзивного робочого середовища, яке не тільки задовольняє індивідуальні потреби, але й дозволяє співробітникам використовувати свої унікальні сильні сторони;

- не допускається будь-яка дискримінація чи переслідування на підставі статі, раси, релігії, віку, інвалідності, гендерної ідентичності, сексуальної орієнтації чи тих категорій, які захищені місцевим законодавством у будь-якому з робочих середовищ.

Наступним принципом ділової поведінки працівників «Делойт» є професійний розвиток і підтримка:

- інвестиції в співробітників, щоб розвивати їхні професійні знання та навички, необхідні їм для ефективного виконання своїх функцій;

- допомога співробітникам реалізувати свій потенціал через інвестиції в особистий і професійний розвиток і програми підтримки;

- забезпечення безпечного робочого середовища для працівників і очікування того ж від своїх клієнтів. Корпорація «Делойт» зобов'язується робити внесок у суспільство як приклад для позитивних змін.

Ще одним з принципів ділової поведінки працівників «Делойт» є боротьба з корупцією:

- Корпорація «Делойт» проти корупції та не дає і не приймає хабарі, не спонукає та не дозволяє будь-якій іншій стороні давати чи отримувати хабарі від її імені;

- підтримує зусилля з викорінення корупції та фінансових злочинів. Відповідальний ланцюг поставок;

- не виправдовує незаконну або неетичну поведінку своїх постачальників, підрядників і партнерів по альянсу;

- обирає постачальників через чесні процедури закупівель.

Корпорація «Делойт» дотримується також принципів соціальної відповідальності:

- робить внесок у суспільство та громади, співпрацюючи з некомерційними організаціями, урядами та іншими підприємствами, щоб позитивно вплинути на місцеві, національні чи глобальні проблеми;

- підтримує спільноти різними способами, наприклад, жертвуючи гроші, надаючи безкоштовні послуги клієнтам і підтримуючи волонтерство своїх співробітників;

- підтримує зусилля щодо стимулювання сталого розвитку та поважаємо стандарти прав людини;

- усвідомлює, що бізнес-операції та надання послуг корпорації «Делойт» іноді можуть впливати на навколишнє середовище, відтак працює над зменшенням шкідливого впливу, який вони можуть мати.

Детальні положення «Делойт» Kft. передбачають прийняття майбутніх клієнтів і замовлень та оцінку ризиків, пов'язаних із замовленням. Положення було створено з метою, щоб «Делойт» Kft. приймала лише завдання, якщо:

- вона має відповідний досвід і можливості (час і ресурси) для виконання завдання;
- дотримується всіх відповідних етичних вимог і професійних положень, включаючи оцінку та оцінку незалежності та конфлікту інтересів;
- розглядає чесність керівництва потенційного клієнта.

Робота «Делойт» а) характеризується чесним бізнесом, високою якістю та високим рівнем професійної етики. Кодекс поведінки «Делойт» визначає етичні принципи та очікування «Делойт» і забезпечує надійну основу. Програма етики мережі складається з наступних елементів (рис. 2.2).

Корпоративна культура «Делойт» Kft. і структура її програм навчання ставлять співробітників на перше місце. Професіонали «Делойт» Kft.

працюють на високому професійному рівні, дотримуючись кодексу професійної етики, з розумно очікуваним професійним скептицизмом та об'єктивністю, постійно вдосконалюючи свої навички та знання.



Рис. 2.2. Програма етики мережі «Делойт» »

Джерело: розроблено автором на основі [49]

«Делойт» Kft. вважає ефективним управління талантами, подальше навчання своїх професіоналів і просування їхньої кар'єри важливим завданням, створюючи для них можливості для навчання протягом усього життя – пропонує подальше навчання аудиту, розвиток навичок і гнучкі можливості кар'єрного зростання для майбутніх аудиторів.

Професіонали «Делойт» Kft. мають широкий досвід, знання та навички, що збільшує можливості організації щодо надання аудиторських послуг найвищої якості. Крім того, операційна дисципліна, ефективне управління бізнесом і розробка унікальної методології аудиту («Шлях «Делойт» »») лежать в основі прагнення до послідовного аудиту. «Делойт»

Kft. веде стійкий бізнес аудиту та гарантії, який визнає та винагороджує персонал і поточні інвестиції в їх майбутнє.

Культура якості та досконалості «Делойт» Kft. починається з відданості вищого керівництва та поширюється на керівництво всіма офісами та аудиторські завдання. Безпосередня участь менеджерів на всіх рівнях діяльності та послідовні повідомлення, які наголошують на важливості якості аудиту, також зрозуміло, що «Делойт» Kft. наголошує на якості. Невтомне прагнення до якості не тільки керує діяльністю «Делойт» Kft., але й є опорою ідентичності.

Незалежність, об'єктивність і професійний скептицизм є передумовами якісного аудиту. Це означає постійну й відчутну увагу до критично важливої ролі «Делойт» Kft. у захисті суспільних інтересів, включаючи створення культури якості, у якій найважливішим є діяти правильно. Як оцінювач, «Делойт» Kft. постійно підкреслює важливу роль людини, яка повинна зберігати професійний скептицизм у своїй роботі. Цей підхід до аудиту відображено в нормативних актах, методах, процесах і системі навчання «Делойт» Kft., що також підтверджується заходами контролю якості та підзвітності.

Професійні органи влади та розробники стандартів в Угорщині та в усьому світі також зосереджуються на заохоченні подальшого розвитку систем контролю якості компаній. У грудні 2020 року IAASB випустила новий, переглянутий набір стандартів управління якістю, включаючи Міжнародний стандарт управління якістю 1 («ISQM 1»). ISQM 1, який набуває чинності 15 грудня 2022 року, фокусується на управлінні якістю в масштабах підприємства.

Відповідно до культури «Делойт» Kft., яка базується на безперервному розвитку та інноваціях, ця діяльність із встановлення стандартів дає можливість для саморефлексії – «Делойт» Kft досліджує сфери, де може надалі підтримувати та трансформувати систему контролю якості. Якість

аудиту завжди в центрі уваги, і надійний моніторинг якості аудиту та процеси вимірювання відіграють важливу роль у постійному вдосконаленні.

Вимоги Кодексу аудиторської етики, виданого Радою аудиторів з міжнародних етичних стандартів, стандарти незалежності Комісії з цінних паперів і бірж США та Наглядової ради з бухгалтерського обліку, а також Палати аудиторів Угорщини «Про правила поведінки (етики) аудиторської професії та дисциплінарної процедури на основі її положень» розробляє положення та процедури щодо незалежності. Він здійснює повномасштабні незалежні перевірки якості в трирічних циклах, в рамках перевірки компаній-членів проводить цільові перевірки за роки поза циклом і, за необхідності, детальні наступні перевірки. Він здійснює безперервну подальшу діяльність у компаніях, що дозволяє безперервно розвивати глобальну політику, контроль якості, інструменти та діяльність, що підтримує практику. Встановлює системи для надання співробітникам організаційної інформації, а також допомагає з дотриманням стандартів особистої та професійної незалежності та затвердження фінансових інтересів і обсягу послуг. Підтримує поінформованість про незалежність у мережі «Делойт» шляхом активної участі в групах незалежності та лідерства, періодичних комунікацій і сповіщень, а також розвитку консультацій, навчання та управління.

«Делойт» Kft. має відповідну політику та процедури для забезпечення дотримання відповідних професійних стандартів незалежності. Ці політики та процедури ґрунтуються на Політиці незалежності «Делойт» », яка за необхідності доповнюється суворішими національними або регіональними нормативними актами.

Керівництво «Делойт» Kft. наголошує на важливості дотримання норм щодо незалежності та відповідних вимог контролю якості, завдяки чому незалежність стала частиною професійних цінностей та організаційної культури «Делойт» Kft. Розроблено цілеспрямовані стратегії та процедури, щоб привернути увагу партнерів, інших спеціалістів і працівників відділу

підтримки до важливості незалежності, а також до того, що ознайомлення зі стандартами незалежності та їх дотримання є особистим обов'язком кожного. Роль Директора з незалежності полягає в нагляді за питаннями незалежності в компанії-члені, включаючи планування, впровадження, функціонування, нагляд і підтримку системи забезпечення якості, пов'язаної з незалежністю.

Отже, виходячи з найбільш відомих типів корпоративної культури відомих компаній, можна зробити висновок, що корпоративна культура компанії «Делойт» Kft належить до типу «рольової», пріоритетом якої є працівник як найважливіша цінність. Тип корпоративної культури «рольової» передбачає створення оптимальних умов для розвитку та кар'єрного зростання, адаптації програм навчання для кожної країни.

2.3. Основні проблеми та недоліки в етиці спілкування

Згідно із зобов'язаннями, «Делойт» підписала:

- Заяву ділового круглого столу щодо мети корпорації;
- Ініціативу Всесвітнього економічного форуму «Партнерство проти корупції»;
- Робочу групу Ради з фінансової стабільності з питань розкриття фінансової інформації, пов'язаної з кліматом;
- ООН Глобальний договір;
- Стандарти поведінки ООН для бізнесу щодо боротьби з дискримінацією лесбіянок, геїв, бісексуалів, трансгендерів та інтерсексуалів.

«Делойт» підтримує принципи та стандарти відповідальної ділової поведінки, закріплені в кількох міжнародних документах, зокрема:

- Рекомендації ОЕСР для багатонаціональних компаній;
- Конвенції ОЕСР про боротьбу з хабарництвом;
- Керівні принципи ООН щодо бізнесу та прав людини.

«Делойт» дотримується місцевого законодавства в регіонах, де веде свою діяльність. У деяких місцях зобов'язання та переконання «Делойт»

можуть суперечити державній політиці чи певним суспільним чи культурним практикам. У цих випадках «Делойт» розглядає, як може використати сфери впливу для подальших позитивних змін.

Відповідальні ділові зобов'язання «Делойт» контролюються міжнародним директором з питань персоналу та цілями «Делойт» за підтримки глобального директора з питань етики та керівництва «Делойт» Global Public Policy. «Делойт» пропонує спеціальні канали для повідомлення про інциденти, які, здається, демонструють безвідповідальну ділову поведінку. «Делойт» рішуче забороняє помсту тим, хто добросовісно повідомляє або іншим чином бере участь у відповідних розслідуваннях. Канали звітування з питань етики доступні для спеціалістів «Делойт», а також компанія надає канал звітності для третіх сторін.

У принципах сформульовано, як «Делойт» рішуче бореться з хабарництвом, шахрайством і корупцією, а також проти дискримінації та переслідувань. У ньому також викладено політику щодо сімейних стосунків, щоб забезпечити об'єктивність рішень, а також бути робочим місцем без помсти.

На глобальному рівні та в кожній фірмі-члені для тих, хто шукає конфіденційної консультації, доступні офіційні канали подання звітності з питань етики.

Усі співробітники «Делойт» повинні чітко усвідомлювати обставини та загрози, які можуть перешкоджати спроможності дотримуватися Глобального кодексу. Коли загрози виявлено, слід використовувати професійне судження та розуміння контексту, щоб оцінити їхню значимість, і, за необхідності, застосувати запобіжні заходи для їх зменшення. Працівники «Делойт» також повинні мати допитливий розум і бути уважними до нової інформації та власних потенційних упереджень, які можуть змусити переоцінити будь-яку загрозу відповідності Глобальному кодексу.

У «Делойт» серйозно ставляться до повідомлень про неналежну поведінку, проводять розслідування, якщо це необхідно, і належним чином

вирішують проблеми. Помста проти тих, хто добросовісно висловлює етичні проблеми, не допускається. Завдяки потужній підтримці керівництва DTTL і фірм-членів, Глобальний кодекс і програми етики фірм-членів визначають підхід «Делойт» до створення та підтримки культури етики та доброчесності.

Недотримання Глобального кодексу, кодексу поведінки фірм-учасниць або відповідних політик «Делойт» може призвести до серйозних наслідків, аж до звільнення.

Репутація «Делойт» є одним із наших найцінніших активів. Ось чому компанія старанно та активно працює над постійним просуванням культури доброчесності в усій організації. «Делойт» прагне вести бізнес прозоро, чесно та з високим професіоналізмом. І ми вважаємо себе відповідальними, демонструючи зв'язок між відповідальним управлінням і операційним успіхом.

«Делойт» SEA прагне належним чином реагувати на проблеми етики та комплаєнсу, які можуть включати порушення законодавства, професійних стандартів і правил, політики чи Кодексу.

Визначення того, чи мало місце порушення, вимагає серйозного судження та має ґрунтуватися на окремих фактах і обставинах конкретної справи. За результатами розслідування фірма може застосувати виправні заходи та/або дисциплінарні санкції для усунення будь-якого порушення.

«Делойт» щодня стикається з ситуаціями, коли її дії залежать від різноманітних міркувань. Не в усіх ситуаціях є правильний чи неправильний вибір. Щоб допомогти визначити найкращий вибір для проблемної ситуації, можна використати чотириетапний процес вирішення проблеми (рис. 2.3)

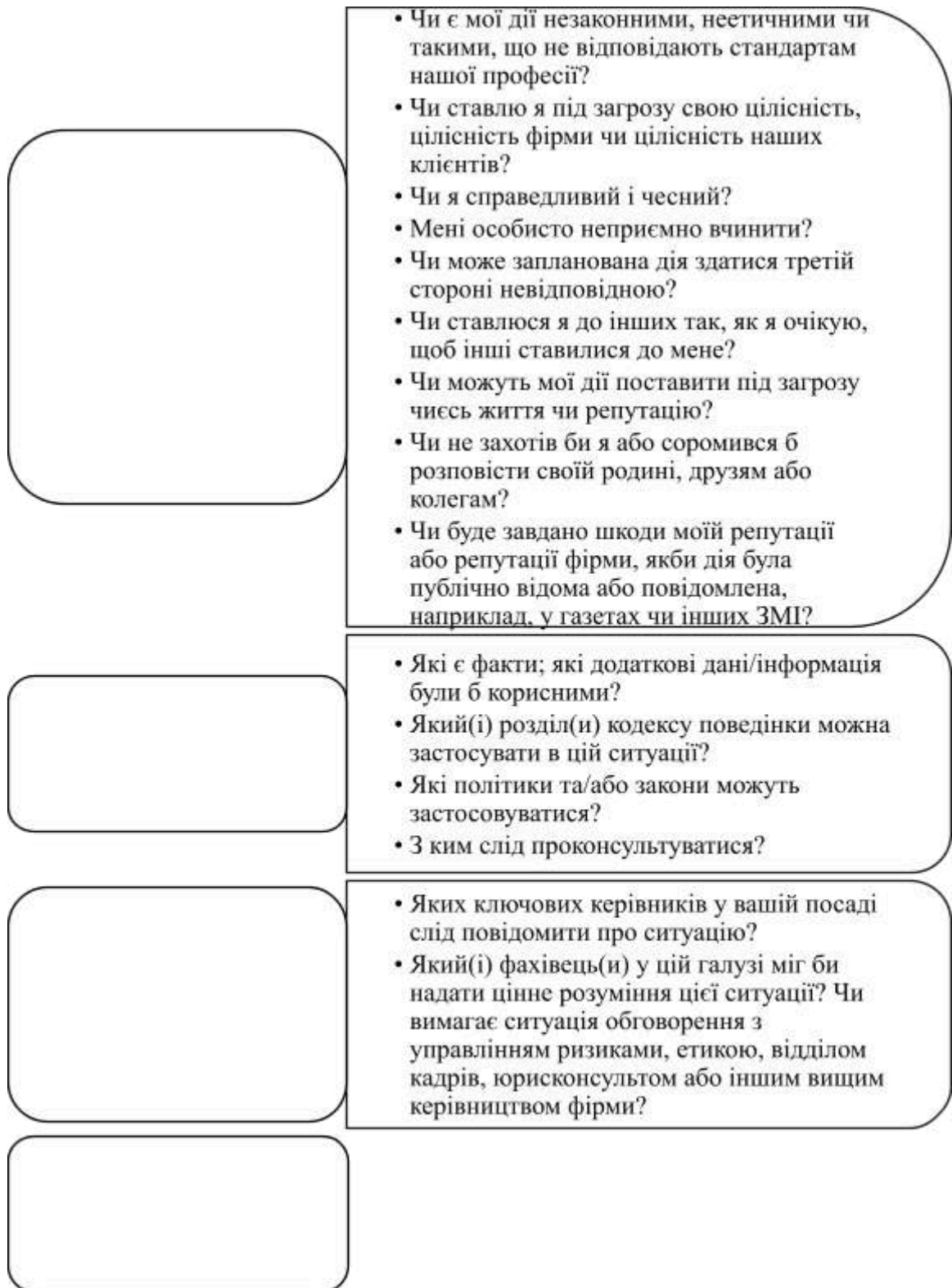


Рис. 2.3. Процес вирішення проблеми в компанії «Делойт»

«Делойт» SEA прагне належним чином реагувати на проблеми етики та комплаєнсу, які можуть включати порушення законодавства, професійних стандартів і правил, політики чи Кодексу. Визначення того, чи мало місце

порушення, вимагає серйозного судження та має ґрунтуватися на окремих фактах і обставинах конкретної справи.

За результатами розслідування фірма може застосувати виправні заходи та/або дисциплінарні санкції для усунення будь-якого порушення.

Прикладом порушення етичних проблем в «Делойт» є вирадок, який стався в Онтаріо. Суть справи полягала в наступному.

У період з листопада 2016 року по травень 2018 року група аудиторів «Делойт» в Онтаріо залучилася до практики, яка поставила під загрозу цілісність їх аудиторської роботи. Ці аудитори змінили налаштування дати й часу на своїх комп'ютерних годинниках, щоб вручну перевизначити контроль у програмному забезпеченні для аудиту «Делойт», фактично заднім числом підписання робочих документів аудиту. Ця маніпуляція вплинула на понад 930 робочих документів аудиту в 39 різних аудиторських завданнях.

Серед аудиторів, залучених до цієї неправомірної поведінки, були студенти, співробітники, менеджери, партнери із завдання та партнери з перевірки якості завдання. Така неетична поведінка зберігалася до березня 2018 року та призвела до зміни дат підписання, щоб створити неточне уявлення про те, коли аудиторська робота була завершена.

Ключові висновки зі справи «Делойт»:

1. Етична відповідальність: справа підкреслює етичну відповідальність, яку несуть аудитори, підтримуючи точність і цілісність фінансової звітності. Аудитори відіграють важливу роль у забезпеченні надійності та достовірності фінансової інформації, яка надається зацікавленим сторонам.

2. Регуляторний нагляд: рада з нагляду за бухгалтерським обліком публічних компаній (РСАОВ) раніше підкреслювала важливість чесності в якості аудиту. Аудитори повинні бути пильними у дотриманні нормативних актів і підтримувати прозорість у своїй роботі, щоб уникнути дисциплінарних стягнень.

3. Політика нульової толерантності: «Делойт» дотримувався політики нульової толерантності до типу поведінки, виявленого РСАОВ. Цей випадок служить нагадуванням про те, що фірми повинні постійно запроваджувати свою політику та чітко доносити її до всіх членів команди.

4. Комунікація: ефективна комунікація всередині організації має вирішальне значення. Нездатність чітко повідомити про заборону випуску робочих документів аудиту заднім числом і пов'язані з цим наслідки призвели до плутанини серед аудиторського персоналу «Делойт».

5. Підзвітність керівництва: у випадку «Делойт» варто відзначити, що деякі партнери з аудиту знали про таку практику, але не вжили належних заходів. Це підкреслює важливість відповідальності керівництва для дотримання етичних стандартів в організації.

Уроки етики для бізнесу полягають в тому, що початківці бізнес-професіонали, особливо ті, хто робить кар'єру в галузі бухгалтерського обліку та аудиту, можуть винести кілька важливих етичних уроків із справи «Делойт»:

1. Етика не підлягає обговоренню: дотримання етичних принципів не підлягає обговоренню в будь-якій професії. Незважаючи на зовнішній тиск чи спокуси, збереження цілісності має першорядне значення.

2. Відповідність нормативним вимогам: будьте в курсі відповідних норм і галузевих стандартів. Відповідність – це не лише дотримання вимог, але й дотримання духу правил.

3. Чітка комунікація: Ефективна комунікація має важливе значення для запобігання етичним порушенням. Коли правила змінюються, переконайтеся, що всі члени команди розуміють наслідки та наслідки.

4. Лідерство має значення: лідери відіграють ключову роль у встановленні етичного тону організації. Вони повинні подавати приклад і негайно вирішувати етичні проблеми.

5. Повідомлення про неетичну поведінку: заохочуйте культуру, за якої працівники відчують себе комфортно, повідомляючи про неетичну

поведінку, не боячись помсти. Повідомлення про неналежну поведінку може допомогти запобігти серйознішим проблемам.

Отже, справа «Делойт» служить яскравим нагадуванням про те, що етична поведінка є наріжним каменем будь-якого успішного бізнесу чи професії. Починаючі бізнесмени мають скористатися цією нагодою, щоб поміркувати про важливість підтримки доброчесності, дотримання нормативних актів і виховання культури етичної відповідальності в організаціях. Таким чином вони можуть допомогти уникнути подібних етичних порушень у своїй майбутній кар'єрі та зробити внесок у створення більш прозорого та надійного бізнес-середовища.

Приклади дій, які можуть бути вжиті за порушення закону, професійних стандартів або нормативних актів, політики або Кодексу, включають, але не обмежуються:

- письмовою доганою;
- перепідготовкою або консультуванням;
- переведенням на іншу посаду або відстороненням від роботи з оплатою або без неї;
- усунення з керівної посади;
- грошові штрафи або скорочення в партнерських підрозділах або на рівні групи доходів;
- припинення або тимчасове відсторонення від виконання обов'язків;
- судове переслідування.

Наведений вище перелік виправних заходів і дисциплінарних санкцій не є вичерпним, і фірма може застосовувати будь-які інші виправні дії та дисциплінарні санкції, як вона вважає підходить.

Дисциплінарні санкції, які застосовуються до партнерів, розглядатимуться відповідно до Угоди про партнерство. Якщо проти особи було вжито виправних та/або дисциплінарних заходів, меморандум із описом характеру порушення та вжитих заходів буде передано керівництву фірми та включено до персональної справи особи. Будь-яке порушення буде враховано

під час оцінювання ефективності відповідної особи. Якщо фірма вважатиме за доцільне, вона повідомлятиме про будь-які порушення та/або співпрацюватиме з правоохоронними органами.

Культура «Делойт» є відкритою та чесною, співробітники ставляться один до одного однаково та з повагою, і компанія ніколи не ставить під сумнів професійну та особисту чесність через корумповану та неетичну поведінку – усередині чи за межами «Делойт» ». Тому компанія серйозно ставиться до будь-якого інциденту. Важливо, щоб співробітники знали, що ніхто не стоїть вище за правила – незалежно від його рангу чи професійної цінності для організації. Тому «Делойт» довелося звільнити кваліфікованих людей, які не відповідали цінностям компанії і демонстрували неадекватну поведінку.

У 2023 р. після того, як засоби масової інформації та соціальні мережі привернули увагу до поваги та залученості, стало зрозуміло, що багато працівників «Делойт» по-різному відчували несправедливе ставлення. Компанія сприйняла цю критику дуже серйозно, оскільки неприйнятна поведінка будь-яким чином неприйнятна. «Делойт» уважно вислухали своїх співробітників і переоцінили процес подання інформаторів, який тепер переглянуто новим і більш різноманітним комітетом з етики, який працює незалежно від команди керівництва та підтримується зовнішнім юристом. Це має на меті забезпечити незалежність і справедливість у центрі будь-якого розслідування етичних інцидентів. «Делойт» також рішуче заявляє про відданість забезпеченню того, щоб повага та залученість були в основі «Делойт» через міські ради та інші засоби спілкування з генеральними директорами, і продовжуватимуть це робити.

Технології надають величезні можливості, щоб допомогти реалізувати мету «Делойт». Це дає змогу обслуговувати клієнтів на відмінному рівні, надавати співробітникам провідний досвід роботи з талантами та робити внесок у спільноти через програми WorldImpact. Але з можливістю приходиться відповідальність.

З поширенням генеративного штучного інтелекту як можливостей для бізнесу та робочого інструменту важливо, як «Делойт» підходить та застосовує GenAI у своїй роботі. Оскільки «Делойт» запровадили глобальні генеративні інструменти штучного інтелекту у всій фірмі, у Данії та Європі, запровадили PairD – власний генеративний інструмент ШІ. Окрім ефективності та інновацій, які «Делойт» може отримати від генеративного ШІ, компанія прагне забезпечити етичну поведінку генеративного ШІ – у роботі з клієнтами та в усіх способах використання інструменту. Щоб підкріпити це, «Делойт» мала можливість відвідати перший глобальний місяць генеративного навчання штучного інтелекту з сесіями щодо використання переваг, забезпечуючи при цьому етичне використання. Ці сесії були доступні для всіх спеціалістів компанії.

Дисциплінарні санкції, які застосовуються до партнерів, розглядатимуться відповідно до Угоди про партнерство. Якщо проти особи було вжито виправних та/або дисциплінарних заходів, меморандум із описом характеру порушення та вжитих заходів буде передано керівництву фірми та включено до персональної справи особи.

Будь-яке порушення буде враховано під час оцінювання ефективності відповідної особи. Якщо фірма вважатиме за доцільне, вона повідомлятиме про будь-які порушення та/або співпрацюватиме з правоохоронними органами.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПОКРАЩЕННЯ ЕТИКИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ КОРПОРАЦІЇ «Делойт»

3.1. Пріоритети розвитку корпоративної культури корпорації «Делойт»

Корпоративна культура – це не просто набір правил, а живий організм, що формує обличчя компанії. Вона впливає на мотивацію співробітників, ефективність роботи, лояльність клієнтів та загальний успіх бізнесу. Ключовими пріоритетами розвитку корпоративної культури повинні бути: цінності компанії, створення позитивної атмосфери, фокус на розвитку співробітників, соціальна відповідальність, інновації та зміни.

Цінності мають бути чітко сформульовані, зрозумілі для кожного співробітника та відображати місію компанії; вони повинні бути не просто написані на папері, а втілені в повсякденну роботу. Слід регулярно комунікувати цінності компанії на всіх рівнях організації.

Створення позитивної атмосфери сприяє взаємоповазі та підтримки між колегами. Для цього слід заохочувати співробітників висловлювати свої думки та пропонувати нові ідеї; інвестувати в розвиток командної роботи та співпраці.

Фокус на розвитку співробітників передбачає навчання та розвиток персоналу. Для цього слід забезпечити можливості для професійного зростання кожного співробітника; розробити індивідуальні плани розвитку кар'єри; створити систему регулярного зворотного зв'язку між керівниками та підлеглими.

З метою впливу на суспільство слід демонструвати соціальну відповідальність та участь у житті спільноти; просувати екологічно чисті практики в компанії.

Інновації та зміни передбачають створення культури, яка сприятиме інноваціям та адаптації до змін. Для цього слід заохочувати експерименти та нові підходи до роботи.

Щоб розвивати корпоративну культуру, керівники повинні демонструвати бажані поведінкові моделі, використовуючи різноманітні канали комунікації для поширення цінностей компанії із залученням співробітників до процесу формування корпоративної культури. Розвиток корпоративної культури – це постійний процес, який вимагає уваги та зусиль, для чого слід оцінювати ефективність розвитку корпоративної культури.

Сильна корпоративна культура підвищує залученість співробітників, збільшує продуктивність, сприяє інноваціям, покращує репутацію компанії, забезпечує довгостроковий успіх.

Компанія «Делойт» відома своєю сильною корпоративною культурою, яка базується на цінностях інклюзивності, інновацій та високих стандартів професіоналізму. Ця культура сприяє залученню та утриманню талановитих співробітників, а також дозволяє компанії залишатися лідером на ринку.

«Делойт», як одна з провідних глобальних компаній, постійно стикається з викликами, пов'язаними зі змінами на ринку. Щоб залишатися конкурентоспроможною, компанія повинна не тільки адаптувати свої послуги, але й розвивати свою корпоративну культуру. Адаптація корпоративної культури Делойт до змін на ринку – це складний і тривалий процес, який вимагає залучення всіх співробітників компанії. Однак, інвестуючи в розвиток культури, Делойт зможе не тільки зберегти свої лідерські позиції, але й відкрити нові можливості для зростання.

Корпоративна культура «Делойт» є відомою своїм фокусом на людях, інноваціях та високих стандартах. Вона постійно розвивається, адаптуючись до змін у бізнес-середовищі та потребах співробітників. Ключові пріоритети цього розвитку:

1. Підтримка інклюзивності та різноманітності:

- створення інклюзивного середовища: компанія активно працює над тим, щоб кожен співробітник відчував себе цінним та мав рівні можливості для розвитку;

- заохочення різних поглядів: різноманітність думок сприяє інноваціям та кращим рішенням;

- просування інклюзивних практик: відбір персоналу, навчання, кар'єрний розвиток – всі процеси спрямовані на створення інклюзивного середовища.

2. Фокус на розвитку співробітників

- інвестиції в навчання та розвиток: компанія пропонує широкий спектр навчальних програм та можливостей для професійного зростання;

- підтримка кар'єрного зростання: «Делойт» допомагає співробітникам будувати успішну кар'єру та досягати своїх цілей;

- менторські програми: досвідчені співробітники діляться своїми знаннями та досвідом з молодими колегами.

3. Сприяння інноваціям

- атмосфера, що заохочує нові ідеї: компанія підтримує ініціативи співробітників та сприяє їх реалізації;

- впровадження нових технологій: «Делойт» активно використовує сучасні технології для підвищення ефективності роботи та якості послуг;

- співпраця з інноваційними компаніями та стартапами.

4. Соціальна відповідальність:

- внесок у розвиток суспільства: компанія бере активну участь у соціальних проектах та ініціативах;

- стійкий розвиток: «Делойт» прагне мінімізувати свій негативний вплив на довкілля та сприяти сталого розвитку;

- етична поведінка: компанія дотримується високих етичних стандартів у своїй діяльності.

5. Фокус на клієнті:

- надання високоякісних послуг: компанія прагне перевершувати очікування клієнтів;

- будування довгострокових відносин з клієнтами;

- інноваційні рішення для клієнтів.

6. Командна робота та співпраця

- створення ефективних команд: кожен співробітник відчуває свою цінність у команді;

- співпраця між різними відділами та регіонами;

- обмін знаннями та досвідом.

Важливість цих пріоритетів у наступному:

- сильна корпоративна культура допомагає привабити та утримати найкращих фахівців;

- задоволені співробітники працюють ефективніше;

- позитивна репутація компанії приваблює нових клієнтів та партнерів;

- сильна корпоративна культура допомагає компанії успішно адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

Щоб підтримувати ці пріоритети, компанії слід регулярно проводити опитування співробітників для збору зворотного зв'язку та внесення необхідних змін. Розробляти навчальні програми для розвитку навичок та знань співробітників. Здійснювати командні заходи для зміцнення командного духу та співпраці. Проводити соціальні ініціативи для підтримки соціальної відповідальності.

Отже, корпоративна культура «Делойт» є динамічною та постійно розвивається. Вона базується на спільних цінностях та орієнтована на людей, інновації та високі стандарти. Ці пріоритети допомагають компанії досягати успіху та залишатися лідером на ринку.

Прагнення компанії «Делойт» до відповідального бізнесу ґрунтується на меті — понад 175 років справляти вплив, який має значення для наших людей, суспільства та клієнтів. Наша мета визначає, хто ми є і для чого ми існуємо. Наші спільні цінності описують, як ми виконуємо нашу мету, а наші

глобальні принципи ділової поведінки пояснюють наші етичні зобов'язання. У цьому документі викладено принципи відповідального ведення бізнесу, у які ми віримо, і взяті нами зобов'язання. Вони закладені в нашій політиці та дають змогу приймати рішення.

3.2. Впровадження системи мотивації для співробітників, які дотримуються етичних норм

Принципи етичної поведінки до співробітників «Делойт» полягають в тому, що:

- усі люди мають фундаментальні права людини, включаючи право на рівне ставлення перед законом, свободу пересування та інші права, як зазначено в Декларації прав людини ООН і Стандартах поведінки ООН для бізнесу щодо боротьби з дискримінацією: лесбійки, геї, бісексуали, трансгендери та інтерсексуали;

- у створенні інклюзивного середовища, де до людей ставляться з повагою та гідністю, без дискримінації за ознакою статі, раси, релігії, віку, інвалідності, гендерної ідентичності, сексуальної орієнтації чи тих категорій, які захищені місцевим законодавством;

- люди найкраще процвітають на робочих місцях, де вони відчують себе в безпеці та цінуються. Робоче середовище має бути вільним від домагань і підтримувати фізичне та психічне благополуччя. Заходи безпеки мають стосуватися фізичної безпеки та особистої приватності.

«Делойт» прагне:

- безперервного розвитку талантів, щоб виростити лідерів у майбутньому, розбудувати можливості світового рівня для максимального впливу на клієнтів і постійно надавати винятковий досвід розвитку нашим співробітникам;

- створити рівні можливості, справедливу практику оплати праці та сприяти інклюзивній культурі. «Делойт» прагне залучати, утримувати та

розвивати різноманітну робочу силу. Стратегія ALL IN зосереджена на підвищенні представництва та утриманні жінок і недостатньо представлених меншин у «Делойт», особливо на рівнях керівництва;

- безпечне та здорове робоче середовище, де люди ставляться один до одного з повагою, ввічливістю та справедливістю. «Делойт» рішуче забороняє всі форми переслідування. «Делойт» розуміє, що благополуччя є важливим у культурі високої продуктивності, і прагне надати співробітникам необхідну підтримку та гнучкість. «Делойт» дбає про фізичну безпеку робочої сили через офісні та туристичні практики.

Навчання етики – це міцний горішок. Контент надзвичайно важливий, але важко передати його таким чином, щоб справді зацікавити співробітників.

«Делойт» проводить обов'язкове навчання етичній поведінці та має різні канали для консультацій і звітів про етичні проблеми, які наголошують на конфіденційності та відсутності помсти. Або безпосередньо керівникам команд чи партнерам, або за допомогою сторонньої системи сповіщення Speak Up, яка дозволяє співробітникам безпечно ділитися своїми проблемами та повідомляти про будь-яку неетичну поведінку, включаючи потенційні порушення прав людини або приклади корупційної чи невідповідної поведінки.

Georgia-Pacific, один із провідних світових виробників і маркетологів серветок, упаковки, паперу, целюлози та подібних хімічних речовин, знайшов спосіб змінити ситуацію за допомогою своєї програми «Етика в дії».

Запозичивши концепцію від дочірньої компанії, Georgia-Pacific запустила програму «Етика в дії» (EIA) у 2011 році, щоб залучити понад 35000 співробітників.

Мета програми полягає в тому, щоб використовувати обговорення за сценаріями та за участю керівника для посилення ключових концепцій відповідності.

За останніми підрахунками, EIA містила 85 сценаріїв для використання в програмі, вміст яких варіювався від поточних новин щодо дотримання

вимог до ризикованої ділової діяльності та реальних прикладів невдач і успіхів у дотриманні вимог у регіоні Джорджія-Тихоокеанський регіон.

Лідери в цих дискусіях є ключовими для їх основної мети: вони повинні бути в змозі ефективно представити матеріал, залучити учасників і повідомити про ключові цілі, зберігаючи при цьому гнучкість.

Програма EIA працює, залучаючи в середньому 8-10 співробітників до групової розмови. Ведучий обговорення представляє сценарій, а група опрацьовує питання, які стосуються Кодексу поведінки або відповідного стандарту відповідності. У процесі наголошується на участі — учасники обговорюють ситуацію, опрацьовують запитання, а потім обговорюють кілька сценаріїв «що-якщо». Розмова закінчується тим, що лідер дає ключові висновки та спрямовує учасників до додаткових ресурсів.

Лідери в цих дискусіях є ключовими для їх основної мети: вони повинні бути в змозі ефективно представити матеріал, залучити учасників і повідомити про ключові цілі, зберігаючи при цьому гнучкість. Georgia-Pacific навіть обмежує доступ до бази даних сценаріїв для тих, хто пройшов навчання з ОВНС і отримав дозвіл директора з відповідності. Керол Мурін, віце-президент із відповідності та етики, пояснює, що такий ретельний контроль вмісту є навмисним: «Ми хочемо, щоб лідери були найвищої якості, щоб вони могли зацікавити свою аудиторію та завоювати її повагу».

«Делойт» прагне, щоб лідери були найвищої якості, щоб вони могли зацікавити свою аудиторію та завоювати її повагу.

Мурін, а також Кім Кінг і Том Птачек (керівники програми) вихваляють успіх програми EIA, особливо коли йдеться про залучення працівників.

Спочатку їхня команда писала всі сценарії для ОВНС, але зараз їхні бізнес-підрозділи вносять свої власні цікаві сценарії.

Крім того, заняття сприяють спілкуванню між рівнями керівництва, надаючи працівникам можливість обговорити зі своїми менеджерами питання, пов'язані з етикою, у нейтральній обстановці.

Програмі вдалося залучити підрозділи до етичного розвитку їхніх співробітників, зв'язати співробітників з керівниками та висвітлити Кодекс поведінки на індивідуальному рівні.

«Делойт» дотримується політики та процесів, які стосуються конфіденційності та використання особистої інформації.

«Делойт» тісно співпрацює з вищим керівництвом, щоб розробити та вдосконалити програму етики «Делойт» за допомогою постійного навчання з питань етики та кампаній, які стикають працівників з етичними дилемами через рольові ігри та розповіді історій.

Наводячи приклади етичних сценаріїв, «Делойт» навчає співробітників розпізнавати неетичну поведінку та вживати правильних дій. Навчання з питань етики є обов'язковим для всіх спеціалістів «Делойт» кожні два роки та для всіх нових працівників.

Щороку «Делойт» проводить опитування з питань етики, під час якого компанія просить своїх співробітників поділитися тим, як вони сприймають культуру, зокрема увагу до прав людини, професійної поведінки та конфліктів інтересів.

Постійне навчання та спілкування довели ефективність у розвитку етичної культури в «Делойт». Проте, це постійні зусилля та область, де є можливості для вдосконалення. Тому «Делойт» продовжує зосереджуватися на цінності різноманітності в багатьох формах і на тому, як сприяти справді різноманітній та інклюзивній робочій культурі. Генеральний директор активно та часто повідомляє про політику нульової терпимості щодо цих питань через внутрішні канали зв'язку, такі як інтранет, інформаційні бюлетені та вебінари.

На додаток до опитування з питань етики, співробітники проходять обов'язкове електронне навчання з питань етики, яке було розроблено, щоб змусити співробітників зупинитися та поміркувати над поведінкою, яка від них очікується, попрактикуватися в тому, як вирішувати різні етичні дилеми, і

отримати уявлення про те, що відбувається після того, як було висловлено занепокоєння.

Серед понад 1800 професіоналів, опитаних для звіту за 2024 рік, 46% людей вважають, що когнітивні технології мають потенціал для створення найбільшої соціальної користі, якщо їх використовувати відповідально, порівняно з 39% у 2023 році. Однак, як і у звіті минулого року, більше половини (57% у 2023 і 54% у 2024) респондентів також сказали, що когнітивні технології, такі як ШІ та GenAI представляють найсерйозніші етичні ризики порівняно з іншими технологіями, що розвиваються, що підкреслює постійну потребу в етичних рекомендаціях, які б регулювали їх використання.

Що стосується розробки етичних принципів для нових технологій, трохи більше чверті (27%) респондентів повідомляють, що їхні організації мають чіткі етичні стандарти для GenAI. Висновки звіту свідчать про те, що організації, де етичні принципи відсутні або недостатньо використовуються, можуть продовжувати наражатися на ризики та втрачати можливості зміцнити довіру зацікавлених сторін і створити соціальну, репутаційну та фінансову цінність.

У дослідженні, проведеному практикою Technology Trust Ethics Deloitte, було опитано понад 1800 бізнесменів і технічних фахівців у всьому світі, щоб зрозуміти, як організації цінують і застосовують етичні принципи для нових технологій. Практика опитала 26 спеціалістів і лідерів у різних галузях і в Deloitte, щоб зібрати інформацію на підтримку результатів опитування.

Під час цього річного опитування 78% респондентів вибрали «безпеку та безпеку» як один із трьох основних етичних принципів технологій, що на 37% більше, ніж респонденти в опитуванні попереднього року. Що стосується занепокоєння щодо штучного інтелекту, респонденти відзначили конфіденційність даних як найбільш важливу, причому 40% респондентів вважають конфіденційність даних головною проблемою.

Організації стикаються з проблемами, пов'язаними зі зміцненням довіри між співробітниками: довіра до своєї організації та її новітніх технологій може зменшуватися та бути більш вираженою серед молодих поколінь. У 2023 році 87% респондентів тисячоліття та 81% респондентів покоління Z повідомили, що підтримують етичні повідомлення своєї організації; у 2024 році ці показники знизилися до 77% і 65% відповідно. Загальна зацікавленість впала з 89% до 81%, що вказує на те, що працівники будь-якого віку згодні зі своїми організаціями, але можуть знизитися, якщо їх не враховувати.

Репутація — головне: коли їх попросили оцінити потенційні негативні наслідки для організацій, якщо не дотримуються етичних стандартів для нових технологій, респонденти оцінили репутаційну шкоду (82%), фінансову шкоду (66%) і регуляторні санкції (60%) як їх три головні проблеми.

Тренінги та інструменти випереджають інші підходи до етики: інвестиції в навчання етики технологій зростають: 80% респондентів повинні пройти обов'язкове навчання етики технологій, що на сім відсотків більше, ніж у 2022 році. Крім того, дві третини (67%) респондентів повідомили, що їхня організація надає внутрішні інструменти для ознайомлення працівників зі ШІ. Проте різноманітні фокус-групи, як видається, менше використовуються для впровадження етичних технологічних стандартів: 36% респондентів вказали, що їхні організації використовували різноманітні фокус-групи для розробки стандартів, такий самий рівень відповідей, як і минулого року.

Практика «Делойт» Technology Trust Ethics є частиною US Purpose & DEI Office і зосереджується на впровадженні етичних рішень у розробку та використання новітніх технологій, щоб зміцнити довіру до цих технологій і розширити справедливі можливості технічного світу для всіх людей.

Практика розробила структуру етики довіри до технологій, щоб допомогти організаціям оцінити етичні наслідки нових технологій і керувати

відповідальним прийняттям рішень щодо розробки, експлуатації та управління цими технологіями.

«Делойт» продовжуватиме ці та інші зусилля у 2025 фінансовому році, щоб культура та поведінка завжди відображали мету та спільні цінності компанії.

Контроль інформаційної безпеки та безперервності бізнесу є ключовими елементами робочої культури. «Делойт» постійно вдосконалює та інформує про політику безпеки, щоб гарантувати, що всі співробітники чітко розуміють, що від них очікується, і як захищаються їхні права на приватність і конфіденційність.

У 2022 р. «Делойт» приділяли велику увагу кібербезпеці. Це стає ще більш доречним із збільшенням кількості кібератак у всьому світі після триваючої геополітичної напруженості та невизначеності.

У 2023 р. «Делойт» знову реалізували комплексну програму кіберкультури. Ця ініціатива включала кампанії, гру в кібер-квесті та обов'язкові модулі електронного навчання, які надавали оновлення щодо різних аспектів безпеки, таких як безпека даних, виявлення спроб фішингу в електронних листах, телефонних дзвінках і текстових повідомленнях, а також звітування про інциденти.

«Делойт» проводять щорічний Тиждень обізнаності про кібербезпеку, приділяючи особливу увагу найкращим практикам, щоб допомогти своїм співробітникам виявляти та пом'якшувати реальні кіберзагрози.

У компанії «Делойт» щоквартально проводяться тренування з фішингу, щоб оцінити практиків, а потім інформується про виявлення спроб фішингу. Цей проактивний підхід гарантує, що всі співробітники залишатимуться пильними щодо кіберризиків. Крім того, обов'язкові щорічні електронні курси з кібербезпеки підвищують обізнаність щодо конфіденційності, конфіденційності та ризиків безпеки, спрямованих на пом'якшення порушень безпеки та дотримання Загального регламенту захисту даних (GDPR) та інших відповідних стандартів.

«Делойт» оновили та посилили системи контролю ризиків, а після проходження внутрішнього та зовнішнього аудиту оновили сертифікацію Nordic ISO27001 та ISO22301.

Сертифікація ISO27001 демонструє прагнення «Делойт» вести відповідальний бізнес, одночасно зберігаючи дані компанії та дані клієнтів у безпеці. Сертифікація за стандартом ISO 27001 дозволяє «Делойт» гарантувати клієнтам і людям, що компанія завжди оброблятиме їхні дані безпечно, відповідально та належним чином. Ця сертифікація дозволяє захистити бренд, імідж і бізнес «Делойт».

Сертифікація ISO22301 демонструє відданість «Делойт» виявленню потенційних загроз і реалізації ефективних планів реагування на руйнівні інциденти та відновлення після них. Це також демонструє відданість «Делойт» справі забезпечення безперервності критично важливих бізнес-функцій, надаючи впевненість як зацікавленим сторонам, так і клієнтам.

У часи невизначеності клієнти високо цінують стійкість, тому сертифікат є важливою перевагою, коли справа доходить до вибору консультанта. За допомогою цієї сертифікації «Делойт» демонструє, коли виникають збої, незалежно від того, наскільки вони незначні, що важливо захищати колег, клієнтів і бізнес. Система управління безперервністю бізнесу створена саме для цього. Надзвичайно важливо, щоб кожен знав свою роль у разі зриву та сприймав це як невід'ємну частину своїх обов'язків.

Вищезазначені заходи є частиною розгалуженої системи контролю ризиків у «Делойт», яку компанія продовжує розвивати.

Гейміфікація в навчанні співробітників стала потужним інструментом для покращення результатів навчання та залучення в організації. Дослідження Deloitte виявило, що 83% співробітників, які пройшли гейміфіковане навчання, відчувають мотивацію, а дослідження TalentLMS показало, що включення гейміфікації в навчальні програми може призвести до підвищення ефективності співробітників на 46%. Ці статистичні дані

підкреслюють значний вплив гейміфікації на навчання та розвиток співробітників.

Однак, оскільки організації все більше використовують гейміфікацію в навчанні, етичні міркування, пов'язані з цією практикою, стають все більш вирішальними. У звіті Gartner прогнозується, що до 2023 року 40% світових організацій використовуватимуть гейміфіковані програми для навчання співробітників, що викликає занепокоєння щодо конфіденційності, безпеки даних і чесної гри. Дослідження, опубліковане в *Journal of Business Ethics*, показує, що належний нагляд і прозорість є ключовими для вирішення цих етичних проблем, гарантуючи, що гейміфікація в навчанні співробітників залишається позитивним і ефективним інструментом для організаційного навчання. Оскільки компанії орієнтуються на етичні аспекти гейміфікації, досягнення балансу між залученням і відповідальним впровадженням буде життєво важливим для максимізації переваг цього інноваційного підходу до навчання.

Розвиток співробітників став гарячою темою в корпоративному світі, і компанії все частіше звертаються до гейміфікації як інструменту для залучення та розвитку своїх співробітників. Згідно з нещодавнім дослідженням «Делойт», 71% опитаних компаній заявили, що вони використовують гейміфікацію як спосіб мотивації та винагороди своїх співробітників за досягнення певних цілей. Ця тенденція не дивна, враховуючи, що гейміфікація, як було показано у звіті TalentLMS, покращує залученість співробітників на 48%, а продуктивність – на 36%.

Однак, коли компанії занурюються в сферу гейміфікації, почали виникати етичні проблеми. Дослідження, проведене Gartner, показало, що 41% співробітників вважають, що гейміфікація на робочому місці може призвести до недобросовісної конкуренції та фаворитизму. Крім того, є занепокоєння щодо конфіденційності та безпеки даних, причому 62% співробітників висловлюють занепокоєння щодо збору та використання їхніх особистих даних у гейміфікованих системах. У той час, як підприємства

орієнтуються в цьому моральному лабіринті, пошук правильного балансу між мотивацією співробітників і повагою до їхніх прав є вирішальним для успішного впровадження стратегій гейміфікації на робочому місці.

Інтеграція гейміфікації в програми навчання співробітників стала популярним методом підвищення залученості та збереження знань на робочому місці. Однак забезпечення етичної цілісності під час впровадження гейміфікації є життєво важливим для уникнення потенційних негативних наслідків, таких як експлуатація чи маніпуляції. Згідно з дослідженням Deloitte, 84% організацій планують збільшити використання гейміфікації для навчання співробітників у найближчі кілька років, підкреслюючи зростаючу залежність від цього інноваційного підходу. Крім того, опитування, проведене PwC, показало, що 76% співробітників вважають, що ігровий підхід до навчання зробить їх більш продуктивними на роботі.

Хоча переваги гейміфікації для навчання цілком очевидні, не слід забувати про етичні міркування. У звіті Gartner підкреслюється, що до 2023 року 40% організацій покладатимуться на гейміфіковані додатки для навчання співробітників, що підкреслює широке впровадження цієї техніки. Однак дослідження Harvard Business Review показало, що 60% співробітників стурбовані етичними наслідками гейміфікованих навчальних програм. Тому організації повинні надавати пріоритет прозорості, чесності та конфіденційності даних, щоб підтримувати етичні норми під час впровадження гейміфікації. Встановлення чітких вказівок, забезпечення етичних тренінгів для працівників і регулярна оцінка впливу гейміфікації на людей є важливими кроками для забезпечення відповідального та ефективного підходу до використання гейміфікації для цілей навчання.

Гейміфікація в навчанні стала популярною тенденцією в корпоративному світі, коли компанії використовують ігрові елементи для покращення навчання та залучення співробітників. Згідно з дослідженням Gartner, організації, які впроваджують гейміфікацію у свої навчальні програми, бачать збільшення залученості співробітників на 50%. Крім того,

звіт Deloitte показав, що компанії, які використовують методи гейміфікації, відчули підвищення продуктивності співробітників на 41%. Ці статистичні дані підкреслюють ефективність гейміфікації в навчанні та її здатність сприяти позитивним результатам як для працівників, так і для компаній.

Однак використання гейміфікації в навчанні також викликає етичні проблеми, які необхідно вирішити. Опитування, проведене PwC, показало, що 68% співробітників вважають, що гейміфікація потенційно може призвести до неетичної поведінки, якщо її не застосовувати відповідально. Це підкреслює важливість встановлення етичних принципів для забезпечення відповідального підходу до гейміфікації під час навчання. Компанії, які віддають перевагу етичним міркуванням у своїх стратегіях гейміфікації, не лише захищають своїх співробітників від потенційної шкоди, але й створюють культуру прозорості та довіри в організації. Дотримання етичних принципів має вирішальне значення для використання повного потенціалу гейміфікації в навчанні та максимізації її переваг для всіх зацікавлених сторін.

Гейміфікація стала популярною тенденцією в навчанні співробітників, поєднуючи елементи гри з навчанням для підвищення залученості та збереження знань. Дослідження, проведене компанією TalentLMS, показало, що 83% співробітників, які пройшли гейміфіковане навчання, відчували мотивацію, тоді як лише 28% тих, хто пройшов традиційне навчання, відчували те саме. Ця приголомшлива різниця підкреслює ефективність включення гейміфікації в навчальні програми. Крім того, опитування Deloitte показало, що в компаніях із гейміфікованими навчальними програмами залученість співробітників зросла на 50%, що призвело до підвищення продуктивності та задоволеності роботою.

У сучасному швидкоплинному бізнес-середовищі етичні міркування відіграють вирішальну роль у збалансуванні гейміфікації та навчання співробітників. У звіті McKinsey встановлено, що 67% організацій вважають, що етичні міркування є важливими під час впровадження гейміфікації в

навчання. Крім того, опитування PwC показало, що 79% працівників цінують етичну поведінку на робочому місці, що вказує на зростаючу важливість етичних практик. Встановлення балансу між залученням методів гейміфікації та дотриманням етичних стандартів є обов'язковим для організацій, щоб підтримувати позитивну культуру роботи та досягати вражаючих результатів навчання.

Гейміфікація, використання елементів гри в неігрових контекстах, стає все більш популярною в діловому світі для покращення навчання та залучення працівників. Однак етичні обмеження в гейміфікації мають значні наслідки для організацій. Нещодавнє дослідження Deloitte показало, що 73% опитаних співробітників вважають, що гейміфікація на робочому місці може зробити їх більш продуктивними, але 57% висловили занепокоєння щодо потенційного вторгнення в їхнє приватне життя та маніпуляції їхньою поведінкою через ігрові системи. Ці статистичні дані підкреслюють тонкий баланс, який компанії повинні досягти між використанням гейміфікації для отримання позитивних результатів і захистом прав працівників і етичних стандартів.

Крім того, дослідження Harvard Business Review показало, що 86% компаній використовують методи гейміфікації у своїх програмах навчання, при цьому зростає кількість компаній, які інвестують у складні ігрові платформи. Незважаючи на переваги збільшення залучення та збереження знань, зростає потреба в чітких етичних принципах, щоб запобігти експлуатації та забезпечити справедливість у впровадженні гейміфікації. Оскільки організації орієнтуються в цьому складному ландшафті, для них важливо віддавати пріоритет прозорості, згоді та справедливості, щоб розвивати культуру етичних кордонів у гейміфікації, яка підтримує як навчання, так і благополуччя співробітників.

Гейміфікація стала потужним інструментом у навчанні співробітників, ефективно поєднуючи елементи ігрового дизайну для підвищення результатів навчання. Дослідження, проведене PwC, показало, що 94% співробітників

вважають, що вони були б більше залучені до програми навчання, якби вона містила елементи гейміфікації. Крім того, дослідження Deloitte показало, що компанії, які впроваджують гейміфіковані навчальні програми, відчули збільшення залученості співробітників на 18%, що призвело до підвищення продуктивності співробітників на 60%.

Крім того, перетин гейміфікації та етики в навчанні набирає обертів у корпоративному світі. Згідно з опитуванням TalentLMS, 63% співробітників вважають, що гейміфіковане навчання допомагає їм краще зберігати інформацію, покращуючи їхні етичні навички прийняття рішень. Крім того, дослідження, проведене Aberdeen Group, показало, що в компаніях із ігровими навчальними програмами з комплаєнсу на 36% збільшилася прихильність співробітників комплаєнсу. Ці статистичні дані підкреслюють значний вплив, який гейміфікація може мати на навчання етики, перетворюючи традиційні методи навчання на захоплюючі та ефективні інструменти для просування етичної поведінки на робочому місці.

Очевидно, що існують значні етичні міркування, які необхідно враховувати при впровадженні інструментів гейміфікації в навчання співробітників. Оскільки організації все більше покладаються на ці інструменти для покращення взаємодії та результатів навчання, вони також повинні пам'ятати про потенційні підводні камені, такі як проблеми конфіденційності даних, психологічні маніпуляції та справедливість в оцінці ефективності. Застосовуючи прозорий та інклюзивний підхід до впровадження гейміфікації, компанії можуть створити сприятливе та етичне середовище, яке сприяє розвитку та добробуту працівників.

У світлі цих етичних міркувань важливо, щоб організації віддавали пріоритет благополуччю та розширенню можливостей своїх співробітників під час використання гейміфікації в програмах навчання. Створюючи чіткі вказівки, сприяючи відкритому спілкуванню та регулярно оцінюючи вплив цих інструментів на людей, компанії можуть гарантувати, що гейміфікація використовується відповідально та етично. Зрештою, збалансувавши

переваги гейміфікації з твердою відданістю етичним принципам, організації можуть використовувати весь потенціал цих інструментів для підвищення продуктивності та мотивації співробітників, одночасно сприяючи розвитку культури довіри та поваги на робочому місці.

3.3. Розробка системи санкцій за порушення кодексу етики

"Делойт" як глобальна компанія, яка надає професійні послуги, має високі стандарти етики та доброчесності. Для підтримки цих стандартів необхідна чітко визначена система санкцій за порушення кодексу етики. Така система не лише слугує стримуючим фактором для потенційних порушників, але й демонструє відданість компанії принципам доброчесності.

Основні принципи розробки системи санкцій в "Делойт" наведено на рис. 3.1.

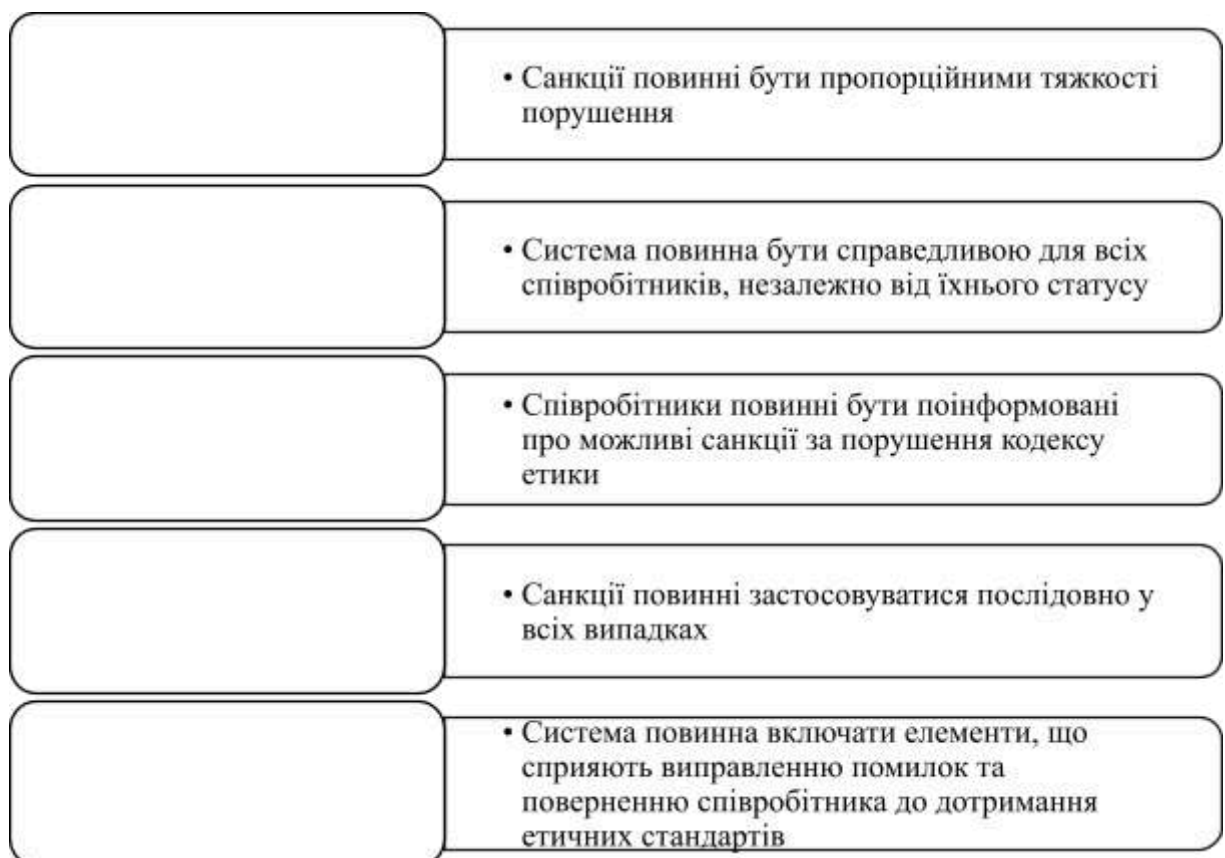


Рис. 3.1. Основні принципи розробки системи санкцій в "Делойт"

Приклади дій, які можуть бути вжиті за порушення закону, професійних стандартів або нормативних актів, політики або Кодексу, включають, але не обмежуються:

- письмова догана;
- перепідготовка або консультування;
- переведення на іншу посаду або відсторонення від роботи з оплатою або без неї;
- усунення з керівної посади;
- грошові штрафи або скорочення в партнерських підрозділах або на рівні групи доходів;
- припинення або тимчасове відсторонення від виконання обов'язків;
- судове переслідування.

Наведений вище перелік виправних заходів і дисциплінарних санкцій не є вичерпним, і «Делойт» може застосовувати будь-які інші виправні дії та дисциплінарні санкції, як вона вважає підходить.

Докладніше елементи системи санкцій в "Делойт" наведені на рис. 3.2.

	<ul style="list-style-type: none"> • Усна або письмова догана. • Обов'язкове проходження додаткових тренінгів з етики. • Обмеження доступу до певних ресурсів компанії.
	<ul style="list-style-type: none"> • Зниження заробітної плати. • Відсторонення від виконання певних обов'язків. • Переведення на нижчу посаду.
	<ul style="list-style-type: none"> • За грубі порушення кодексу етики. • За повторні порушення після застосування інших санкцій.
	<ul style="list-style-type: none"> • Позбавлення премій та бонусів. • Виключення зі спеціальних проектів. • Публічне оголошення про порушення (в обмеженому колі осіб)

Рис. 3.2. Елементи системи санкцій в "Делойт"

Процедура застосування санкцій в "Делойт" наведена на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Процедура застосування санкцій в "Делойт"

Запобігання порушення кодексу етики є одним з найважливіших завдань будь-якої організації, особливо такої, що працює в сфері професійних послуг, як «Делойт». Це не лише питання репутації, але й гарантія довіри клієнтів, партнерів та співробітників.

Компанії «Делойт» для удосконалення культури ділового спілкування рекомендується вжити заходів для запобігання порушення кодексу етики, наприклад:

1. Удосконалити кодекс етики:

- деталізація принципів: кодекс повинен містити конкретні приклади етичної поведінки та наслідків їх порушення. Прикладами етичних дилем, які можуть виникнути в професійній діяльності, можуть бути: конфлікт інтересів, хабарництво, розголошення конфіденційної інформації, недобросовісна конкуренція, махінації з фінансовою звітністю;

- доступність: кожен співробітник повинен мати легкий доступ до кодексу та розуміти його положення;

- регулярне оновлення: кодекс повинен періодично оновлюватися з урахуванням змін у законодавстві та бізнес-середовищі.

Керівники компанії «Делойт» повинні демонструвати, що етика - це не просто слова, а стиль їхнього життя і роботи. Для цього необхідно створити безпечний простір для обговорення етичних дилем; проводити регулярні зустрічі, форуми або навіть анонімні опитування можуть допомогти виявити потенційні проблеми; розповідати про успіхи: виділяти і відзначати співробітників, які демонструють високі етичні стандарти, що створить позитивний приклад для інших.

2. Проводити навчання та підвищення обізнаності:

- обов'язкові тренінги: регулярні тренінги з етики для всіх співробітників, включаючи керівництво. Для цього доцільно розробити індивідуальні плани розвитку для співробітників, включаючи модулі з етики;

- практичні приклади: використання реальних кейсів для демонстрації етичних дилем і правильних рішень, використання симуляції реальних ситуацій, щоб допомогти співробітникам приймати етичні рішення;

- інтерактивні формати: застосування інтерактивних методів навчання, таких як рольові ігри та онлайн-тестування;

- зовнішні експерти: залучати експертів з етики для проведення тренінгів та семінарів.

3. Встановити системи зворотного зв'язку:

- "гаряча лінія": створення анонімної "гарячої лінії" для повідомлення про можливі порушення;

- мобільні додатки: створити мобільний додаток, через який співробітники можуть анонімно повідомляти про порушення або задавати питання;

- регулярні опитування: проведення регулярних опитувань серед співробітників для збору зворотного зв'язку щодо етичної культури в компанії, оцінки ефективності програм з етики та виявлення нових проблем;

- індивідуальні бесіди: регулярні індивідуальні бесіди з менеджерами для обговорення етичних питань.

4. Впровадження культури етичної поведінки:

- приклад з боку керівництва: керівники повинні демонструвати високий рівень етичної поведінки;

- заохочення позитивної поведінки: визнання та заохочення співробітників, які дотримуються кодексу етики;

- толерантність до помилок: створення атмосфери, в якій співробітники не бояться повідомляти про помилки, але несуть відповідальність за свої дії.

5. Застосування технологічних рішень:

- аналітика даних: використовуйте аналітику даних для виявлення потенційних ризиків та трендів;

- системи моніторингу: впровадьте системи моніторингу електронної пошти та інших комунікацій для виявлення можливих порушень.

6. Проведення незалежного контролю:

- внутрішня аудиторська служба: регулярні аудити для оцінки дотримання кодексу етики;

- зовнішні аудитори: залучення зовнішніх експертів для проведення незалежних оцінок.

7. Відслідковувати наслідки порушення кодексу етики:

- встановлення чітких і справедливих наслідків за порушення кодексу етики;

- забезпечення прозорості при розслідуванні порушень та застосуванні санкцій.

З огляду на специфіку професійних послуг, «Делойт» повинен особливо ретельно дотримуватися міжнародних стандартів аудиту та інших професійних вимог, створюючи єдину глобальну систему з моніторингу та забезпечення дотримання кодексу етики в усіх країнах, де присутня компанія. Етична поведінка є ключовим фактором для збереження довіри клієнтів, які довіряють «Делойт» свої фінансові та бізнес-інтереси.

Співробітники часто стикаються з тиском досягти певних результатів. Важливо створити культуру, в якій етичні принципи не поступаються перед короткостроковими цілями. Різні покоління мають різні цінності та уявлення про етику. Важливо адаптувати програми з етики до потреб кожного покоління. Оскільки глобалізація створює нові етичні дилеми, компанія повинна розробити чіткі принципи для роботи в різних культурних контекстах.

Запобігання порушення кодексу етики - це постійна еволюція. Компанія повинна бути готова адаптуватися до змін і постійно вдосконалювати свої програми. Важливо розуміти, що запобігання порушення кодексу етики - це постійний процес, який вимагає активної участі всіх співробітників компанії.

Отже, система санкцій за порушення кодексу етики є невід'ємною частиною корпоративної культури «Делойт». Вона допомагає підтримувати високі стандарти етики, захищати репутацію компанії та забезпечувати справедливе ставлення до всіх співробітників. Важливо зазначити, що система санкцій повинна бути гнучкою і адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки проведеного дослідження, можна зробити такі висновки.

1) Аналіз наукових робіт із проблеми визначення сутності ділового спілкування дав можливість сформулювати власне визначення ділової етики в спілкуванні як набір цінностей і норм, які застосовуються в спілкуванні в діловому світі, яка є дуже важливою, оскільки створює атмосферу професіоналізму, взаємної поваги та сприяє спілкуванню, що допомагає офісу функціонувати як гарне та здорове місце.

2) Корпоративна поведінка має провідне значення для забезпечення довгострокового виживання компанії, є важливою концепцією, оскільки вона включає в себе правові, етичні аспекти, а також аспекти соціальної відповідальності бізнесу, що мають позитивний вплив на зацікавлених сторін компанії та на суспільство в цілому.

3) Етика ділового спілкування – це сукупність норм і правил, які регулюють взаємодію між людьми у професійному середовищі. Ці норми не є статичними, а залежать від багатьох факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх. До факторів, які відіграють важливу роль у просуванні ділової етики та ефективного лідерства, належать: особисті цінності та чесність, етичні навички прийняття рішень, відповідальне корпоративне громадянство, етичне лідерство, емоційний інтелект, моральна мужність, етичний розвиток і освіта, захист викривачів, етичні моделі для наслідування, збалансування особистих і організаційних цілей.

4) Корпорація «Делойт» — це глобальна мережа компаній-членів та їхніх дочірніх компаній, яка представлена більш ніж у 150 місцях по всьому світу, окремі та незалежні підприємства-члени працюють під спільним брендом. Мультинаціональна корпорація «Делойт» — це організація, яка не залежить від політичних течій, відчуває відповідальність за громаду та бере

активну участь в ініціативах, спрямованих на збереження її інтелектуальних і культурних цінностей.

5) В основі діяльності корпорації «Делойт» лежать спільні цінності в основі кожного рішення, які допомагають досягати впливу там, де це найбільше важливо. Принципи ділової поведінки працівників «Делойт» закріплені в Глобальному кодексі етики корпорації. Глобальні принципи ділової поведінки «Делойт» окреслюють етичні зобов'язання та очікування для всіх співробітників «Делойт» у всьому світі. Ці принципи відображають основне переконання «Делойт», що етика та чесність є фундаментальними та не підлягають обговоренню.

6) Недотримання Глобального кодексу, кодексу поведінки фірм-учасниць або відповідних політик «Делойт» може призвести до серйозних наслідків, аж до звільнення. Визначення того, чи мало місце порушення, вимагає серйозного судження та має ґрунтуватися на окремих фактах і обставинах конкретної справи. За результатами розслідування фірма може застосувати виправні заходи та/або дисциплінарні санкції для усунення будь-якого порушення.

7) Фокус на розвитку співробітників передбачає навчання та розвиток персоналу. Для цього слід забезпечити можливості для професійного зростання кожного співробітника; розробити індивідуальні плани розвитку кар'єри; створити систему регулярного зворотного зв'язку між керівниками та підлеглими.

8) У світлі цих етичних міркувань важливо, щоб організації віддавали пріоритет благополуччю та розширенню можливостей своїх співробітників під час використання гейміфікації в програмах навчання. Створюючи чіткі вказівки, сприяючи відкритому спілкуванню та регулярно оцінюючи вплив цих інструментів на людей, компанії можуть гарантувати, що гейміфікація використовується відповідально та етично. Зрештою, збалансувавши переваги гейміфікації з твердою відданістю етичним принципам, організації можуть використовувати весь потенціал цих інструментів для підвищення

продуктивності та мотивації співробітників, одночасно сприяючи розвитку культури довіри та поваги на робочому місці.

9) Запобігання порушення кодексу етики є одним з найважливіших завдань будь-якої організації, особливо такої, що працює в сфері професійних послуг, як «Делойт». Це не лише питання репутації, але й гарантія довіри клієнтів, партнерів та співробітників. Система санкцій за порушення кодексу етики є невід'ємною частиною корпоративної культури «Делойт». Вона допомагає підтримувати високі стандарти етики, захищати репутацію компанії та забезпечувати справедливе ставлення до всіх співробітників. Важливо зазначити, що система санкцій повинна бути гнучкою і адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я Ділове спілкування: навчальний посібник. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 160 с.
2. Афанасьєв І. Діловий етикет. К.: Альтерпрес, 2021. 352 с.
3. Беліченко А.Г., Воронкова В.Г. , Мельник В.В. Етика ділового спілкування. Навчальний посібник для ВНЗ. Київ: 2019. 233 с.
4. Ботвина Н. В. Міжнародні культурні традиції: мова та етика ділової комунікації: навчальний посібник. К.: АртЕк, 2002. 208 с.
5. Боцан С. К. Мовний етикет українців: традиції і сучасність. К., 2023. 203 с.
6. Васильченко В. М. Грамотність і культура українського мовлення: практикум. К., 2023. 53 с.
7. Віват Г. І. Мистецтво спілкування. Одеса : ВМВ, 2018. 208 с.
8. Гах Й.М. Етика ділового спілкування : навчальний посібник. Київ : Центр навч. літератури, 2015. 160 с.
9. Герасимчук А. А., Тимошенко О. І. Етика й етикет сучасного бізнесу- запорука економічної безпеки підприємств: навч. посіб.К., 2007.285 с.
10. Герасіна Л. М. Конфліктологія: підручник. Харків: Право, 2002. 256 с.
11. Герчанівська П. Е. Культура управління: навч. посіб. К.: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2015. 152 с.
12. Гриценко Т.Б. Етика ділового спілкування : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 344 с.
13. Ділові контакти з іноземними партнерами: навч.-практ. посіб. Уклад. Ю.І. Палеха. Київ : Вид-во Європейського ун-та, 2018. 283 с.
14. Ділове спілкування: Навчальний посібник. За наук. ред. О.О. Авраменко. Івано-Франківськ, «ЛілеяНВ», 2015. 160 с.

15. Дорохов О.В., Бестужева С.В., Бестужев В.О. Теоретичні аспекти розвитку ділового спілкування у сфері міжнародного бізнесу. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 35. Ч. 1. С. 10–14.
16. Засєкіна Л.В., Засєкін С.В. Психолінгвістична діагностика. Луцьк : РРВ «Вежа» Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2008. 188 с. 11 Випуск 1 (57) 2020. С.24-32.
17. Зубков М. М. Норми та культура української мови за оновленим правописом. Ділове мовлення. 2-ге вид., доп. і змін. Київ: Арій, 2019. 608 с.
18. Зубенко Л.Г., Немцов В.Д. Культура ділового спілкування : навч. посіб. Київ : «Ексоб», 2018. 200 с.
19. Зусін В.Я. Етика і етикет ділового спілкування : навч. посіб. 4-е вид., перероб. та доп. Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2019. 206 с.
20. Кайдалова Л. Г., Пляка Л. В. Психологія спілкування. Х.: НФаУ, 2021. 132 с.
21. Костюк О.Д., Алексеєва К.А., Міщенко І.А. Крос-культурний менеджмент. Навчальний посібник. К.: ЦП «Компринт», 2023. 212 с.
22. Лесько О. Й., Прищак М. Д., Залюбівська О. Б. ін. Етика ділових відносин: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2021. 309 с.
23. Лозовой Р.О. Культура особистості та етикет: посіб. Харків: Регіонінформ, 2017. 112 с.
24. Малюк Л. П., Варипаєва Л. М.. Професійна етика та етикет у готельно-ресторанному бізнесі : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2016. 146 с.
25. Малахов В. А. Етика: Курс лекцій: Навч. посібник 3-те вид. К.: Либідь, 2021. 384 с.
26. Мозговий В. І. Ділова українська мова в державному управлінні. Донецьк : Технопарк ДонДТУ "УНІТЕХ", 2015. 412 с.
27. Олійник О. Б. Ділове спілкування: навчальний посібник. Красноармійськ: КПДонНТУ, 2019. 291 с.
28. Панфілова А. П. Ділова комунікація у професійній діяльності: навч. посібник. СПб. : Знання, 2015. 276 с.

29. Палеха Ю.І. Етика ділових відносин : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2018. 356 с.
30. Пентилюк М.І., Маруніч І.І., Гайдаєнко І.В. Ділове спілкування та культура мовлення: навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 224 с.
31. Петелло Н.Я., Скиртач Г.Е. Українське ділове мовлення і спілкування: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : МАУП, 2019. 440 с.
32. Петрушенко В. Л. Етика та естетика: навчальний посібник. Львів: В-во Національного університету «Львівська політехніка», 2018.173 с.
33. Пірен М. І. Культура спілкування як основа ефективної людської взаємодії та прогресивного розвитку суспільства. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2020. № 3. С. 86–93.
34. Радевич-Винницький Я. Етикет і культура спілкування. Львів : Вво «СПОЛОМ», 2018. 223 с.
35. Резниченко В.І., Михно І.Л. Довідник-практикум офіційного, дипломатичного, ділового протоколу та етикету. Київ : УНВЦ «Рідна мова», 2023. 479 с.
36. Рибалка С. В. Мова міміки, поглядів, жестів. Донецьк: ТОВ ВКФ «БАО», 2016. 224 с.
37. Романовський О. Г., Пономарьов О. С., Лапузіна О. М. Ділова етика: навч. посіб. Харків: НТУ «ХП», 2016. 364 с.
38. Савчин Т.О. Мова і ділове спілкування: норми, етикет, діловодство: навч.-метод. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Тернопіль : Видавництво ТДПУ, 2019. 264 с.
39. Саюта Г.М., Бибик С. П. Сучасна ділова культура. Усне і писемне спілкування. Київ: 2019. 123 с.
40. Скібіцька Л. І. Менеджмент: навч. посібн. К.: Центр учбової літератури, 2017. 248 с.

41. Судук І. І. Українська мова за професійним спрямуванням : конспект лекцій. ІваноФранківськ : ІФНТУНГ, 2019. 68 с.
42. Тимошенко Н. Л. Корпоративна культура: діловий етикет: навч. посіб. Київ: Знання, 2016. 391 с.
43. Цимбалюк І. М. Психологія спілкування : навч. посібник. К. : ВД “Професіонал”, 2024. 304 с.
44. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник. К. : Знання, 2015. 442 с.
45. Чмут Т.К., Чайка Г.Л. Етика ділового спілкування. Київ : Вікар, 2023. 223 с.
46. Шевчук С. В., Клименко І. В. Українська мова за професійним спрямуванням : підручник. Київ : Алерта, 2020. 696 с.
47. Whetten D. A., Rands G., & Godfrey, P. (2022). What are the responsibilities of business to society? In A. Pettigrew, H. Thomas, & R. Whittington (Eds.), Handbook of strategy and management (pp. 373-408). London: Sage.
48. Joyner B E & Payne D (2022): Evolution and Implementation: A study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility; Journal of Business Ethics, 41, 297-311.
49. Global Principles of Business Conduct. It starts with integrity. URL: <https://www.„Делойт».com/content/dam/assets-shared/docs/about/2023/gx-global-principles-of-business-conduct.pdf>.
50. Átláthatósági jelentés 2021. «Делойт» Könyvvizsgáló és Tanácsadó Kft. Megjelent: 2022. április 29. URL: https://www2.„Делойт».com/content/dam/„Делойт»/kr/Documents/audit/transparency-report/kr_audit_2021-transparency-report_20210930.pdf