

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МЕДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Фармацевтичний

Кафедра менеджменту охорони здоров'я

ЗАТВЕРДЖУЮ

Проректор з науково-педагогічної роботи

Едуард БУРЯЧКІВСЬКИЙ

02 вересня 2024 року



МЕТОДИЧНА РОЗРОБКА
ДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ ЗДОБУВАЧІВ
З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ
«ЕТИЧНА МОТИВАЦІЯ, HR-МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЛІДЕРСТВО»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Галузь знань: 05 «Соціальні та поведінкові науки»

Спеціальність: 053 «Психологія»

Освітньо-професійна програма: Практична психологія

Одеса - 2024

Затверджено:

Засіданням кафедри менеджменту охорони здоров'я
Одеського національного медичного університету

Протокол № 1 від 26 серпня 2024 року

Завідувач кафедри  Олена РУДІНСЬКА

Розробники:

Професор кафедри, доц. Борщ В. І.

Асистент кафедри симуляційних медичних технологій
Белозерцева-Баранова Ю. Є.

ТЕМА 1.

HR-менеджмент і ключові функції та завдання HR-менеджера

Мета. Набуття здобувачами вищої освіти знань з управління персоналом, його функцій, завдань та професійної культури HR-менеджменту. Формування елементів загальних та спеціальних компетентностей у сфері управління людськими ресурсами. Ознайомлення з базовими поняттями та принципами HR-менеджменту, формування системи управління персоналом в організації.

Основні поняття.

1. **Управління персоналом.** сутність, мета і завдання.
2. **Основні поняття управління персоналом.** робоча сила, трудові ресурси, людські ресурси, людський капітал, персонал, кадри.
3. **Ключові функції HR-менеджера.** підбір, навчання, розвиток, мотивація персоналу.
4. **Система управління персоналом.** формування, впровадження, принципи ефективного управління.
5. **Професійна культура HR-менеджменту.** генезис, еволюція та стандарти.

ПЛАН

1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ.

Привітання, перевірка присутніх.
Повідомлення теми, мети заняття.
Мотивація здобувачів щодо вивчення теми.

2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ І НАВИЧОК

Кейс для аналізу.

Ситуація.

Компанія «МедПлюс» зіткнулася з проблемами у підборі, утриманні та мотивації персоналу. Співробітники часто залишають роботу через недостатнє стимулювання, а нові кандидати не відповідають очікуваним критеріям. Окрім того, система навчання та розвитку працівників неефективна.

Запитання для обговорення.

1. **Аналіз проблем.**
Які основні проблеми у сфері управління персоналом виявилися у компанії?
Як ви вважаєте, що призвело до цих проблем?
2. **Формування HR-стратегії.**
Які кроки повинна зробити компанія для покращення системи управління персоналом?
Які основні функції HR-менеджера повинні бути посилені?
3. **Система мотивації.**
Які методи мотивації і стимулювання були б найефективнішими для зниження плинності кадрів?
4. **Планування підбору персоналу.**
Як компанія може оптимізувати процес підбору персоналу, щоб відповідати потребам бізнесу?

Практичне завдання.

1. **Аналіз випадку.** На основі інформації про компанію «МедПлюс» розробіть план удосконалення роботи HR-відділу. Врахуйте функції управління підбором, навчанням, мотивацією і утриманням персоналу.
2. **Планування системи мотивації.** Розробіть систему мотивації для працівників, що

включатиме як фінансові, так і нефінансові стимули. Наведіть приклади інструментів, які могли б бути корисними для компанії.

Основні поняття управління персоналом.

Поняття	Сутність
Робоча сила	Сукупність фізичних і розумових здібностей людини, що використовуються в процесі праці.
Трудові ресурси	Потенціал працездатного населення, що може бути залучений у виробничу діяльність.
Людські ресурси	Сукупність працівників, які мають необхідні знання, навички та досвід для виконання роботи.
Людський капітал	Сукупність знань, навичок і досвіду працівників, що приносять додану вартість організації.
Персонал	Працівники організації, що виконують певні функції для досягнення її цілей.
Кадри	Кваліфіковані спеціалісти та фахівці, що працюють в організації.

Функції HR-менеджера.

Функція	Сутність
Підбір персоналу	Визначення потреби в нових працівниках і залучення кандидатів.
Навчання персоналу	Організація професійного навчання та розвитку співробітників.
Мотивація персоналу	Створення умов для підвищення зацікавленості працівників у роботі.
Оцінка ефективності	Оцінка результативності діяльності працівників і коригування стратегій.

ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ.

1. Генезис HR-менеджменту та його розвиток в організаціях.
2. Ключові функції HR-менеджера та їхня роль у формуванні ефективної кадрової стратегії.
3. Виклики та можливості у сфері управління персоналом.
4. Роль HR-менеджера у побудові корпоративної культури.
5. Сучасні підходи до управління людським капіталом.

ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ.

1. Охарактеризуйте сутність HR-менеджменту.
2. Які основні функції виконує HR-менеджер в організації?
3. Які принципи управління персоналом є найбільш важливими для успішної роботи організації?
4. Чим відрізняються поняття «персонал» та «кадри»?
5. Які фактори впливають на формування системи мотивації працівників?

Тестування.

Яка з наступних функцій є основною для HR-менеджера?

- А) Підбір та найм персоналу
- В) Розробка маркетингових стратегій
- С) Управління фінансами

D) Створення технічної документації

Що таке "онбординг" у контексті HR-менеджменту?

- A) Оцінка продуктивності працівників
- B) Розробка системи винагород
- C) Процес введення нового співробітника в компанію
- D) Впровадження нових технологій

Роль HR-менеджера у процесі навчання та розвитку персоналу?

- A) Створення фінансових звітів
- B) Організація тренінгів та підвищення кваліфікації працівників
- C) Розробка маркетингових кампаній
- D) Впровадження нових технологій

Обрати з наведених етапів є частиною процесу підбору персоналу?

- A) Проведення фінансового аудиту
- B) Проведення співбесід
- C) Розробка продуктів
- D) Ведення переговорів з постачальниками

Що означає термін "Talent Management" у HR-менеджменті?

- A) Управління талантами. процес залучення, розвитку та утримання найкращих працівників
- B) Управління фінансовими активами
- C) Розробка технічних специфікацій
- D) Планування маркетингових стратегій

Який документ зазвичай створюється HR-менеджером для опису посадових обов'язків?

- A) Фінансовий звіт
- B) Опис посади (Job Description)
- C) Маркетинговий план
- D) Технічна документація

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.

Основна:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf
2. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf
3. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : THEU, 2018. 288 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf)
4. Кукуленко-Лук'янець І. В. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с. URL: https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2_2.pdf
5. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
6. Психологія управління: практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с. URL:

<https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/448/1/%D0%A3%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%BD%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>

7. Сучасні особливості управління персоналом організації системи охорони здоров'я.
URL: <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/24-43.pdf>
8. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>
9. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 664 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskyi_Yevhen/Psykholohiia_upravlinnia.pdf

Додаткова:

1. Баєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я : Навч.-метод. посіб. Київ : МАУП, 2007. 328 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_13.pdf
2. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПП ім. Ігоря Сікорського.. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d57e2f09-485a-431e-ab09-d81656dd8fd9/content>

Електронні інформаційні ресурси

1. Harvard Business Review – Лідерство та менеджмент. URL: <https://hbr.org/topic/leadership>
2. MindTools – Лідерські навички та стратегії. URL: <https://www.mindtools.com/leadership-skills>
3. Forbes – Тренди та сучасні підходи до лідерства. URL: <https://www.forbes.com/leadership>
4. Coursera – Онлайн-курси з лідерства. URL: <https://www.coursera.org/courses?query=leadership>
5. Khan Academy – Основи менеджменту та лідерства. URL: <https://www.khanacademy.org/economics-finance-domain/leadership-management>
6. Psychology Today – Психологія лідерства. URL: <https://www.psychologytoday.com/us/basics/leadership>
7. McKinsey & Company – Дослідження у сфері лідерства. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership>

ТЕМА 2.

Система роботи з персоналом. Сучасні методи і технології управління персоналом

Мета. Ознайомити здобувачів вищої освіти із системою управління персоналом, особливостями побудови кадрової служби, зокрема в сфері охорони здоров'я, та організаційною структурою кадрового підрозділу. Формувати навички щодо раціональної організації роботи з персоналом та ведення основних кадрових документів.

Основні поняття.

1. Система роботи з персоналом: структура, завдання та основні функції
2. Кадрова служба
3. Методи управління персоналом: адміністративні, економічні, соціально-психологічні.
4. Набір та відбір персоналу
5. Адаптація персоналу
6. Скорочення і вивільнення персоналу

ПЛАН

1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ.

Привітання, перевірка присутніх.

Повідомлення теми та мети заняття.

Мотивація здобувачів щодо важливості знань з управління персоналом.

2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ І НАВИЧОК

Кейс для аналізу.

Ситуація.

Організація зіткнулася з проблемами в роботі кадрової служби. Часті зміни персоналу, недотримання вимог до документування, відсутність системи навчання та планування робочого навантаження призвели до низької продуктивності працівників та незадоволення клієнтів.

Запитання для обговорення.

1. Аналіз проблем.

Які основні проблеми кадрової служби можна виділити?

Які чинники вплинули на їх виникнення?

2. Формування кадрової стратегії.

Як слід реформувати кадрову службу для підвищення її ефективності?

Які зміни в системі управління персоналом ви запропонували б?

3. Документування та організаційна структура.

Які кадрові документи слід упорядкувати в організації?

Як можна реорганізувати кадрову службу, щоб покращити координацію та роботу?

Практичне завдання.

1. **Аналіз випадку.** Проаналізуйте роботу кадрової служби організації та розробіть план її реорганізації. Визначте ключові напрями роботи. підбір, навчання, документування, мотивація працівників.

2. **План реорганізації кадрової служби.** Розробіть організаційну структуру кадрового підрозділу для організації, в якій чітко будуть розподілені функції, враховуючи завдання підбору персоналу, навчання, мотивації та управління кадровими документами.

Основні поняття системи управління персоналом.

Поняття	Сутність
Система управління персоналом	Сукупність методів, принципів і засобів організації роботи з кадрами.
Кадрова служба	Структурний підрозділ, що відповідає за підбір, навчання та розвиток персоналу.
Організаційна структура кадрової служби	Схема розподілу функцій та відповідальностей між працівниками кадрової служби.
Основні кадрові документи	Документи, що регламентують роботу персоналу. трудові договори, накази, посадові інструкції.

Функції кадрової служби.

Функція	Сутність
Підбір та відбір персоналу	Процес залучення та відбору кандидатів для задоволення потреб організації.
Оформлення кадрової документації	Ведення документації, пов'язаної з трудовими відносинами. контракти, накази.
Організація навчання персоналу	Створення умов для підвищення кваліфікації та професійного розвитку співробітників.
Мотивація персоналу	Забезпечення стимулювання працівників до ефективної роботи через систему заохочень.

Кейс для аналізу.

Ситуація.

В організації спостерігаються проблеми з адаптацією нових співробітників. Внаслідок цього рівень обслуговування клієнтів не відповідає очікуванням. Керівництво вирішило удосконалити процес адаптації нових працівників, щоб підвищити їх ефективність та скоротити час на інтеграцію в команду.

Запитання для обговорення.

1. Методи управління персоналом.

Які методи управління персоналом можна застосувати для покращення адаптації нових працівників?

Як соціально-психологічні методи можуть допомогти у створенні сприятливого середовища для новачків?

2. Процес адаптації.

Які етапи адаптації нового працівника необхідно впровадити?

Які заходи можна використати для підтримки нових працівників у період адаптації

Практичне завдання.

1. **Розробка програми адаптації персоналу.** Складіть детальний план адаптації новоприйнятого працівника, включаючи етапи та заходи підтримки.

2. **Розробка процедури відбору персоналу.** Описати етапи відбору персоналу для лікарні та методи оцінювання професійної відповідності кандидатів.

Основні методи управління персоналом.

Метод	Опис
Адміністративні методи	Методи прямого впливу через накази, положення та розпорядження керівництва.
Економічні методи	Вплив через фінансові стимули, включаючи систему оплати праці та мотиваційні програми.
Соціально-психологічні методи	Методи, що спрямовані на формування сприятливого робочого середовища та морального клімату.

Процедура набору та відбору персоналу.

Етап	Опис
Визначення потреб у персоналі	Оцінка поточних та майбутніх потреб у кадрах.
Пошук кандидатів	Використання зовнішніх та внутрішніх джерел пошуку (агенції, сайти, внутрішні ресурси).
Відбір кандидатів	Оцінювання компетенцій, проведення співбесід, тестування.
Оцінка професійної відповідності	Аналіз навичок і відповідності вимогам посади.
Прийняття рішення	Вибір найбільш відповідного кандидата та пропозиція роботи.

Етапи адаптації нового працівника.

1. Ознайомлення з організаційною структурою та колективом.
2. Вивчення внутрішніх політик, стандартів і процедур.
3. Професійна адаптація. навчання та введення в посаду.
4. Соціальна адаптація. інтеграція в колектив.
5. Моніторинг та підтримка під час періоду адаптації.

ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ.

1. Методи набору персоналу та їх ефективність.
2. Адаптація нових співробітників: проблеми та рішення.
3. Управління професійним розвитком персоналу.
4. Оцінювання ефективності роботи персоналу.
5. Роль кадрового резерву у забезпеченні безперервності управління організацією.

ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ.

1. Які методи управління персоналом найчастіше використовуються в організаціях?
2. Які етапи включає процес відбору персоналу?
3. Як організувати ефективну програму адаптації нових працівників?
4. Що таке професійний розвиток персоналу і чому він важливий ?

Ситуаційне завдання

Організація постійно розширює спектр своїх послуг, що вимагає збільшення штату та підвищення кваліфікації співробітників. Протягом останнього року організація зіткнулася з труднощами у пошуку кваліфікованих працівників, а також із проблемами адаптації нових співробітників. Відсутність чіткої системи адаптації та управління професійним розвитком призводить до того, що нові працівники не досягають високої продуктивності протягом перших місяців роботи, а інколи взагалі залишають організацію.

HR-відділ вирішив впровадити сучасні методи управління персоналом, зокрема вдосконалити процедуру набору та відбору персоналу, розробити програму адаптації нових працівників, а також створити систему професійного розвитку та навчання для медичного персоналу.

Завдання:

1. Проаналізуйте можливі джерела та методи пошуку персоналу, які можуть бути ефективними для організації. Обґрунтуйте свій вибір.
2. Запропонуйте процедуру відбору персоналу, яка включає сучасні методи оцінки професійних і особистісних якостей кандидатів.
3. Розробіть програму адаптації новоприйнятих працівників, враховуючи напрямки професійного розвитку.
4. Обґрунтуйте необхідність впровадження системи управління кар'єрою та кадрового резерву в організації. Як це вплине на довгострокову стабільність та продуктивність персоналу?

ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ.

1. Сучасні підходи до побудови системи управління персоналом в організаціях.
 2. Організаційна структура кадрової служби: міжнародний досвід та національні
 3. Основні документи кадрового обліку: оформлення та ведення.
 4. Інновації у сфері управління персоналом: цифрові інструменти та автоматизація.
- реалії.

ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ.

1. Які основні функції виконує кадрова служба в організації?
2. Які кадрові документи є обов'язковими для ведення в організації?
3. Як повинна бути побудована організаційна структура кадрової служби для ефективного управління?
4. Які особливості слід враховувати при організації роботи з персоналом ?

Тестування.

Що є основним завданням кадрової служби?

- A) Підбір, навчання та розвиток персоналу
- B) Створення організаційної структури
- C) Контроль фінансових витрат

Які основні функції виконує кадрова служба?

- A) Оформлення документів, навчання, адаптація персоналу
- B) Розробка стратегії розвитку установи
- C) Контроль за медичними послугами

Який з наведених документів є обов'язковим для кожного працівника?

- A) Трудова книжка
- B) Медична довідка
- C) Контракт

Що визначає організаційну структуру кадрової служби?

- A) Чисельність персоналу
- B) Положення про кадрову службу
- C) Наказ про створення кадрової служби

Який документ регулює права та обов'язки працівника і роботодавця?

- A) Трудовий договір
- B) Опис посади
- C) Трудова книжка

Що є основною метою адаптації новоприйнятого працівника?

- A) Швидке залучення працівника до робочого процесу
- B) Забезпечення виконання адміністративних вимог
- C) Збільшення кваліфікації працівника

Який з напрямків адаптації включає ознайомлення працівника з організаційною структурою організації?

- A) Психологічний
- B) Організаційний
- C) Професійний

Що є ключовим елементом процесу управління професійним розвитком персоналу?

- A) Постійне навчання і підвищення кваліфікації
- B) Проведення соціальних заходів
- C) Забезпечення матеріальної підтримки працівників

Що таке професіограма?

- A) Опис вимог до професійних компетенцій і особистісних якостей працівника
- B) Документ, який регламентує робочий час працівника
- C) Програма професійного навчання

Що є основною метою кадрового резерву?

- A) Підготовка потенційних керівників і фахівців
- B) Тимчасове заміщення вакансій
- C) Контроль за дисципліною на робочому місці

Який з методів використовується для оцінювання персоналу?

- B) Атестація
- C) Тестування
- D) Метод мотиваційних інтерв'ю

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.

Основна:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf
2. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79. URL: http://www.psaejrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf
3. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с. URL: [http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20\(1\).pdf](http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf)
4. Кукуленко-Лук'янець І. В. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с. URL: https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B22.pdf
5. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
6. Психологія управління: практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с. URL: <https://dSPACE.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/448/1/%D0%A3%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%BD%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>
7. Сучасні особливості управління персоналом організації системи охорони здоров'я. URL: <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/24-43.pdf>
8. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%20%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>

D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf

9. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 664 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskyi_Yevhen/Psykholohiia_upravlinnia.pdf

Додаткова:

1. Баєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я : Навч.-метод. посіб. Київ : МАУП, 2007. 328 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_13.pdf
2. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПП ім. Ігоря Сікорського.. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d57e2f09-485a-431e-ab09-d81656dd8fd9/content>

Електронні інформаційні ресурси

1. Harvard Business Review – Лідерство та менеджмент. URL: <https://hbr.org/topic/leadership>
2. MindTools – Лідерські навички та стратегії. URL: <https://www.mindtools.com/leadership-skills>
3. Forbes – Тренди та сучасні підходи до лідерства. URL: <https://www.forbes.com/leadership>
4. Coursera – Онлайн-курси з лідерства. URL: <https://www.coursera.org/courses?query=leadership>
5. Khan Academy – Основи менеджменту та лідерства. URL: <https://www.khanacademy.org/economics-finance-domain/leadership-management>
6. Psychology Today – Психологія лідерства. URL: <https://www.psychologytoday.com/us/basics/leadership>
7. McKinsey & Company – Дослідження у сфері лідерства. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership>

ТЕМА 3.

Система мотивації та стимулювання персоналу

Мета. Набуття здобувачем вищої освіти знань про принципи та методи мотивації і стимулювання персоналу в організації, розвиток компетентностей у сфері розробки і впровадження ефективних мотиваційних стратегій, що сприяють підвищенню продуктивності, задоволеності роботою і зменшенню плинності кадрів.

Основні поняття:

1. Мотивація персоналу: визначення, типи та основні теорії
2. Матеріальні стимули: зарплата, премії, соціальні пакети
3. Нематеріальні стимули: визнання, професійний розвиток, кар'єрне зростання
4. Розробка стратегії мотивації і стимулювання: ключові елементи та етапи
5. Вплив мотивації на ефективність роботи та якість послуг

ПЛАН.

1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ.

Привітання, перевірка присутніх.

Оголошення теми, мети і плану заняття.

Мотивація до вивчення теми через практичні приклади.

2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ І НАВИЧОК

Кейс для аналізу.

Ситуація.

У фармацевтичній компанії спостерігається зниження рівня продуктивності серед працівників. Після внутрішнього дослідження виявлено, що працівники не відчують визнання своїх зусиль і мотивація до роботи впала.

Запитання для обговорення.

1. Мотивація персоналу.

Які фактори можуть впливати на зниження мотивації серед працівників?

Як різні теорії мотивації можуть допомогти зрозуміти проблеми цієї ситуації?

2. Стимулювання персоналу.

Які види стимулювання можна застосувати для підвищення продуктивності?

Як впровадити нові форми стимулювання в систему управління персоналом?

Практичне завдання.

1. **Оцінка мотивації працівників.** Проведіть аналіз мотиваційних чинників у вашій організації. Визначте ключові проблеми та запропонуйте стратегії їх вирішення.

2. **Розробка системи стимулювання.** Розробіть комплексну систему матеріального та нематеріального стимулювання організації.

Сучасні теорії мотивації.

Теорія	Опис
Теорія Маслоу	Люди мотивовані задовольняти потреби різних рівнів. від базових фізіологічних до самореалізації.
Теорія Герцберга	Мотиваційні фактори поділяються на гігієнічні (умови праці, зарплата) та мотивуючі (визнання, можливості розвитку).
Теорія справедливості Адамса	Працівники порівнюють свою винагороду з іншими й прагнуть досягти справедливого балансу зусиль і винагород.

Форми стимулювання персоналу.

1. Матеріальне стимулювання.

Основна заробітна плата. фіксована оплата праці за виконання обов'язків.

Премії та бонуси. додаткові виплати за досягнення певних результатів.

Соціальні пакети. медичне страхування, оплачувані відпустки, додаткові пільги.

Нематеріальне стимулювання.

Визнання досягнень. офіційне визнання результатів роботи, подяки, нагороди.

Можливості кар'єрного розвитку. підвищення кваліфікації, участь у тренінгах, кар'єрний ріст.

Гнучкий графік роботи. надання працівникам можливості балансувати між роботою та особистим життям.

Мотиваційні підходи до управління персоналом.

1. Індивідуальний підхід.

Врахування особистих потреб і мотиваційних факторів кожного працівника.

Розробка індивідуальних програм розвитку та кар'єрного росту.

2. Груповий підхід.

Впровадження системи командних заохочень для підвищення ефективності групової роботи.

Створення корпоративних традицій, які сприятимуть згуртованості колективу.

3. Мотиваційні програми для керівників.

Залучення керівників до розробки мотиваційних програм для працівників.

Розвиток лідерських якостей та стимулювання через участь у стратегічному плануванні.

Процес стимулювання персоналу.

1. **Визначення потреб працівників.** Оцінка очікувань і потреб працівників через опитування, інтерв'ю, зворотний зв'язок.

2. **Розробка стимулюючої програми.** Врахування як матеріальних, так і нематеріальних видів стимулювання для покращення роботи.

3. **Оцінка ефективності стимулювання.** Регулярний аналіз результатів запроваджених стимулів через оцінювання ефективності, продуктивності та задоволеності працівників.

ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ.

1. Сучасні теорії мотивації. аналіз впливу на продуктивність працівників.
2. Види стимулювання: приклади та рекомендації.
3. Роль нематеріальних стимулів у мотивації персоналу.
4. Методи покращення мотивації працівників через професійний розвиток.
5. Аналіз системи стимулювання.

ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ.

1. Що таке мотивація персоналу, і чому вона важлива?

2. Які сучасні теорії мотивації можуть бути застосовані?
3. Які види стимулювання найефективніші для працівників?
4. Як стимулювання впливає на задоволеність працівників та їхню продуктивність?

Тестування

Що є основним компонентом системи мотивації персоналу?

- А) Соціальні пільги
- Б) Заробітна плата
- В) Умови праці
- Г) Всі перераховані компоненти

Яка теорія мотивації передбачає, що працівники мають потребу в досягненні, визнанні та особистісному розвитку?

- А) Теорія двох факторів Герцберга
- Б) Теорія потреб Маслоу
- В) Теорія справедливості Адамса
- Г) Теорія очікувань Врума

Які види стимулювання персоналу є найбільш ефективними для працівників?

- А) Матеріальне стимулювання
- Б) Нематеріальне стимулювання
- В) Організаційне стимулювання
- Г) Всі перераховані види

Який з наведених методів є прикладом нематеріального стимулювання персоналу?

- А) Премії за досягнення
- Б) Збільшення заробітної плати
- В) Грамоти та подяки
- Г) Медичні страхування

Що є ключовим елементом ефективної системи мотивації?

- А) Регулярні оцінки продуктивності
- Б) Гнучкий графік роботи
- В) Наявність різних пільг
- Г) Визначення чітких цілей і очікувань

Ситуаційне завдання

Лікарня спеціалізується на наданні висококваліфікованої медичної допомоги, включаючи реабілітацію після важких захворювань. У зв'язку з постійним розширенням послуг і збільшенням кількості пацієнтів, адміністрація лікарні помітила проблеми з мотивацією медичного персоналу. Недостатня мотивація і незадоволеність умовами праці негативно впливають на якість обслуговування пацієнтів і загальну ефективність роботи.

Керівництво лікарні вирішило переглянути існуючу систему мотивації та стимулювання персоналу, впровадити нові підходи, що відповідають сучасним теоріям мотивації, а також розробити ефективні форми стимулювання.

Завдання:

1. Оцініть основні проблеми мотивації персоналу в лікарні "Регенерація" та визначте, які фактори найбільше впливають на мотивацію співробітників у медичному закладі.
2. Вивчіть сучасні теорії мотивації персоналу та розробіть рекомендації щодо їх застосування в контексті роботи лікарні "Регенерація". Як ці теорії можуть бути адаптовані до специфіки медичної сфери?
3. Розробіть систему стимулювання персоналу лікарні, включаючи види та форми стимулювання, які можуть підвищити рівень задоволеності працівників і їхню мотивацію.

Які інструменти ви запропонуєте для реалізації цієї системи?

4. Оцініть можливі труднощі, з якими може зіштовхнутися лікарня під час впровадження нових систем мотивації та стимулювання, і запропонуйте способи їх подолання.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.

Основна:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf
2. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf
3. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf)
4. Кукуленко-Лук'янець І. В. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с. URL: https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2_2.pdf
5. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
6. Психологія управління: практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/448/1/%D0%A3%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%BD%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>
7. Сучасні особливості управління персоналом організації системи охорони здоров'я. URL: <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/24-43.pdf>
8. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>
9. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 664 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskiy_Yevhen/Psykholohiia_upravlinnia.pdf

Додаткова:

1. Баєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я : Навч.-метод. посіб. Київ : МАУП, 2007. 328 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_13.pdf
2. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051

«Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПІ ім. Ігоря Сікорського.. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d57e2f09-485a-431e-ab09-d81656dd8fd9/content>

Електронні інформаційні ресурси

1. Harvard Business Review – Лідерство та менеджмент. URL: <https://hbr.org/topic/leadership>
2. MindTools – Лідерські навички та стратегії. URL: <https://www.mindtools.com/leadership-skills>
3. Forbes – Тренди та сучасні підходи до лідерства. URL: <https://www.forbes.com/leadership>
4. Coursera – Онлайн-курси з лідерства. URL: <https://www.coursera.org/courses?query=leadership>
5. Khan Academy – Основи менеджменту та лідерства. URL: <https://www.khanacademy.org/economics-finance-domain/leadership-management>
6. Psychology Today – Психологія лідерства. URL: <https://www.psychologytoday.com/us/basics/leadership>
7. McKinsey & Company – Дослідження у сфері лідерства. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership>

ТЕМА 4.

Формування корпоративної етики та психологічного клімату у колективі

Мета. Набуття здобувачем вищої освіти знань про основні психологічні проблеми в управлінні персоналом, розвиток компетентностей у сфері мотивації, психологічної підтримки, управління стресом, профілактики професійного вигорання та створення сприятливого психологічного клімату в колективі.

Основні поняття:

1. Психологія управління персоналом: сутність та основні аспекти
2. Командоутворення
3. Формування позитивного психологічного клімату: методи та стратегії

ПЛАН.

1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ.

Привітання, перевірка присутніх.

Оголошення теми, мети і плану заняття.

Мотивація до вивчення теми через приклади важливості психологічного клімату.

2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ І НАВИЧОК

Кейс для аналізу.

Ситуація.

В організації спостерігається низький рівень співпраці між відділеннями, що негативно впливає на якість обслуговування клієнтів. Керівництво вирішило поліпшити корпоративну культуру та соціально-психологічний клімат для підвищення ефективності роботи колективу.

Запитання для обговорення.

1. Корпоративна культура та згуртованість.

Як корпоративна культура впливає на роботу колективу?

Які методи можна застосувати для зміцнення згуртованості працівників?

2. Соціально-психологічний клімат.

Як можна покращити соціально-психологічний клімат у колективі?

Які інструменти можна використати для підвищення мотивації та задоволення працівників?

Практичне завдання.

1. **Аналіз корпоративної культури.** Оцініть корпоративну культуру у вашій організації. Визначте, які аспекти потребують поліпшення та розробіть план дій для їх удосконалення.

2. **Аналіз соціально-психологічного клімату.** Розробіть методи оцінки соціально-психологічного клімату в організації та складіть рекомендації щодо його покращення.

3. Соціальні аспекти управління персоналом.

Аспект	Опис
Управління персоналом як соціальна система	Взаємодія працівників та управлінців, орієнтована на досягнення спільних цілей.
Формування колективу	Створення ефективної команди через підбір кадрів, розвиток лідерства та мотивації.
Корпоративна культура	Сукупність цінностей і норм, що об'єднують працівників та визначають їхню поведінку.

Згуртованість колективу	Високий рівень взаємодії між працівниками, що підвищує продуктивність.
Соціально-психологічний клімат	Стан емоційної атмосфери в колективі, що впливає на мотивацію та задоволення роботою.

Формування колективу.

1. Етапи формування колективу.

Підбір персоналу. врахування психологічних і професійних якостей кандидатів.

Спільне досягнення цілей. розвиток взаємодії та підтримки між працівниками.

Лідерство та організаційна підтримка. визнання та розвиток неформальних лідерів.

2. Згуртованість і соціальний розвиток.

Заходи для підвищення згуртованості. тимблдінг, тренінги з комунікації.

Розвиток взаємної підтримки. створення атмосфери співпраці та довіри.

Соціально-психологічний клімат в організації.

1. Фактори, що впливають на клімат.

Лідерський стиль керівництва.

Мотивація та взаємодія між працівниками.

Спільні цінності та інтереси в колективі.

2. Методи покращення соціально-психологічного клімату.

Регулярне проведення тренінгів з комунікації.

Запровадження системи заохочень і визнання досягнень працівників.

Підтримка відкритої комунікації між керівництвом і працівниками.

Соціальне партнерство в організації.

1. Сутність соціального партнерства.

Співпраця між адміністрацією, працівниками та профспілками для забезпечення спільних інтересів і вирішення конфліктів.

2. Роль соціального партнерства.

Забезпечення справедливих умов праці.

Захист прав працівників і розвиток соціальних програм.

Вирішення соціальних конфліктів через переговори та медіацію.

ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ.

1. Формування корпоративної культури
2. Вплив соціально-психологічного клімату на ефективність роботи персоналу.
3. Соціальне партнерство : проблеми та перспективи.
4. Згуртованість колективу як чинник підвищення якості послуг.
5. Методи покращення соціально-психологічного клімату в організаціях.

ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ.

1. Що таке соціально-психологічний клімат і чому він важливий?
2. Як корпоративна культура впливає на формування ефективного колективу?
3. Які методи можна використовувати для підвищення згуртованості колективу?
4. Як соціальне партнерство допомагає вирішувати соціальні конфлікти в організації?

Тестування

Який психологічний аспект управління персоналом є найважливішим для підтримки ефективної роботи команди ?

- А) Мотивація
- Б) Організація робочого часу
- В) Стрес-менеджмент
- Г) Комунікація між підрозділами

Який з наступних факторів найчастіше впливає на психологічний клімат у колективі ?

- А) Розмір заробітної плати
- Б) Керівництво та стиль управління
- В) Кількість клієнтів
- Г) Вік працівників

Який стиль керівництва найчастіше вважається найбільш ефективним для підтримки психологічної стабільності персоналу?

- А) Авторитарний
- Б) Демократичний
- В) Ліберальний
- Г) Контрольний

Яка психологічна проблема найчастіше виникає у працівників через емоційне вигорання?

- А) Втрата інтересу до роботи
- Б) Підвищення рівня продуктивності
- В) Покращення стосунків з клієнтами
- Г) Підвищення мотивації

Що є ключовим завданням психології управління ?

- А) Покращення матеріально-технічної бази
- Б) Підвищення професійної кваліфікації працівників
- В) Управління відносинами та запобігання конфліктам у колективі
- Г) Зниження витрат на персонал

Кейс 1: Конфлікт через різні цінності

Ситуація:

У компанії працює команда з різних поколінь – молоді спеціалісти та досвідчені співробітники. Молодші співробітники прагнуть гнучкого графіка і неформального спілкування, тоді як старші колеги наполягають на жорсткому розпорядку та офіційному стилі роботи. Це призводить до напруженості та зниження продуктивності.

Запитання для обговорення:

- Як керівнику налагодити відносини між різними поколіннями?
- Чи варто запровадити корпоративні правила щодо комунікації та графіку роботи?
- Як знайти компроміс між цінностями різних вікових груп?

Кейс 2: Відсутність довіри у колективі

Ситуація:

У компанії висока плинність кадрів, оскільки співробітники не відчують себе частиною команди. Керівництво ухвалює рішення без врахування думки працівників, а будь-яка ініціатива ігнорується. Колеги неохоче співпрацюють між собою, що позначається на ефективності роботи.

Запитання для обговорення:

- Які кроки може зробити керівництво для формування довіри?
- Як залучити працівників до ухвалення рішень?
- Чи допоможе впровадження системи наставництва або спільних заходів для зміцнення команди?

Кейс 3: Плітки та токсичне середовище

Ситуація:

У колективі почали поширюватися плітки про співробітників і керівництво, що призводить до конфліктів та зниження морального духу. Деякі працівники почуваються ізольованими, бо бояться стати жертвою чуток.

Запитання для обговорення:

- Як керівництву реагувати на плітки в колективі?
- Чи варто впроваджувати корпоративний кодекс етики?
- Які методи допоможуть покращити психологічний клімат?

Кейс 4: Відсутність визнання та мотивації

Ситуація:

Співробітники відчують, що їхня робота не цінується. Незважаючи на високі результати, керівництво рідко висловлює вдячність або заохочує ініціативність. Це призводить до вигорання та зниження ентузіазму в роботі.

Запитання для обговорення:

- Як створити систему нематеріального заохочення?
- Які прості кроки допоможуть підвищити мотивацію команди?
- Чи варто керівництву впроваджувати програми розвитку та зворотного зв'язку?

Кейс 5: Новий керівник та опір команди

Ситуація:

У відділ приходить новий керівник, який намагається змінити робочі процеси. Деякі співробітники відкрито саботують його ідеї, інші – пасивно ігнорують нововведення. Атмосфера в колективі стає напруженою.

Запитання для обговорення:

- Як новому керівнику вибудувати довірливі відносини з командою?
- Які методи допоможуть мінімізувати опір змінам?
- Чи варто впроваджувати командний коучинг або тренінги для адаптації?

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.

Основна:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf
2. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf
3. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : THEU, 2018. 288 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf)
4. Кукуленко-Лук'янець І. В. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с. URL: https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86_%D0%9F%D1%81

- %D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2
2.pdf
5. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
 6. Психологія управління: практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/448/1/%D0%A3%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%BD%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>
 7. Сучасні особливості управління персоналом організації системи охорони здоров'я. URL: <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/24-43.pdf>
 8. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середя; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>
 9. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 664 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskiy_Yevhen/Psykholohiia_upravlinnia.pdf

Додаткова:

1. Баєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я : Навч.-метод. посіб. Київ : МАУП, 2007. 328 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_13.pdf
2. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КІП ім. Ігоря Сікорського.. Київ : КІП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d57e2f09-485a-431e-ab09-d81656dd8fd9/content>

Електронні інформаційні ресурси

8. Harvard Business Review – Лідерство та менеджмент. URL: <https://hbr.org/topic/leadership>
9. MindTools – Лідерські навички та стратегії. URL: <https://www.mindtools.com/leadership-skills>
10. Forbes – Тренди та сучасні підходи до лідерства. URL: <https://www.forbes.com/leadership>
11. Coursera – Онлайн-курси з лідерства. URL: <https://www.coursera.org/courses?query=leadership>
12. Khan Academy – Основи менеджменту та лідерства. URL: <https://www.khanacademy.org/economics-finance-domain/leadership-management>
13. Psychology Today – Психологія лідерства. URL: <https://www.psychologytoday.com/us/basics/leadership>
14. McKinsey & Company – Дослідження у сфері лідерства. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadershi>

ТЕМА 5.

Лідерство

Мета. Набуття здобувачем вищої освіти знань про основні психологічні механізми впливу лідерів на групу, а також при розробці ефективних стратегій управління персоналом.

Основні поняття.

1. Лідерство
2. Типи лідерства
3. Теорії лідерства

ПЛАН.

1. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ.

Привітання, перевірка присутніх.

Оголошення теми, мети і плану заняття.

Мотивація до вивчення теми через приклади важливості ефективного спілкування.

2. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ І НАВИЧОК

Кейс 1: Лідер у кризовій ситуації

Ситуація: Ви — керівник команди, яка працює над важливим проєктом. За тиждень до дедлайну один із ключових співробітників несподівано звільняється. Команда деморалізована, і здається, що проєкт не вдається завершити вчасно.

Запитання для обговорення:

- Як ви змотивуєте команду завершити проєкт?
- Чи варто делегувати обов'язки іншому члену команди?
- Які рішення допоможуть мінімізувати ризики?

Кейс 2: Конфлікт у команді

Ситуація: Два ключові члени вашої команди мають серйозні розбіжності у поглядах щодо стратегії роботи. Через це проєкт застопорився, а атмосфера в колективі стала напруженою.

Запитання для обговорення:

- Як ви як лідер можете вирішити конфлікт?
- Чи варто вам приймати сторону одного з колег?
- Які методи управління конфліктами ви можете застосувати?

Кейс 3: Делегування повноважень

Ситуація: Ви — керівник стартапу і одночасно займаєтесь стратегічним розвитком, фінансами та управлінням командою. Через надмірну кількість завдань ви починаєте відчувати втому, а продуктивність знижується.

Запитання для обговорення:

- Як правильно делегувати повноваження, щоб не втратити контроль?
- Кому з команди можна довірити частину завдань?
- Які ризики можуть виникнути при делегуванні?

Кейс 4: Натхнення команди на інновації

Ситуація: У вашій компанії давно не було значних змін, і співробітники працюють за звичними схемами, що знижує ефективність. Ви хочете запровадити нові методи роботи, але команда опирається змінам.

Запитання для обговорення:

- Як переконати команду в необхідності інновацій?
- Які стратегії допоможуть зменшити опір змінам?

- Як заохотити ініціативність у команді?

ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ.

1. Сучасні моделі лідерства: порівняльний аналіз теорій та підходів
2. Емоційний інтелект як ключовий фактор ефективного лідерства
3. Роль лідерства у формуванні корпоративної культури
4. Лідерство у кризових ситуаціях: стратегії та виклики
5. Гендерні аспекти лідерства: чи існує різниця між чоловічим та жіночим стилем управління?

ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ.

1. Які основні стилі лідерства ви знаєте? Опишіть їхні особливості та наведіть приклади ситуацій, у яких кожен стиль буде ефективним.
2. Які особистісні якості є найважливішими для успішного лідера? Обґрунтуйте свою думку з прикладами відомих лідерів.
3. Чим відрізняється трансформаційний лідер від транзакційного? Як ці моделі лідерства впливають на команду та організацію?
4. Як емоційний інтелект впливає на ефективність лідера? Чому ця характеристика є важливою в сучасному управлінні?
5. Які виклики можуть виникати перед лідером під час кризових ситуацій? Опишіть ефективні стратегії подолання криз у команді.

Тестування

Який стиль лідерства передбачає повний контроль керівника над прийняттям рішень?

- A) Демократичний
- B) Авторитарний
- C) Ліберальний
- D) Трансформаційний

Яка з наведених якостей є найважливішою для ефективного лідера?

- A) Вміння ухилятися від відповідальності
- B) Здатність мотивувати інших
- C) Орієнтація лише на особисту вигоду
- D) Пасивність у прийнятті рішень

Який тип лідера зазвичай надихає команду, створює візію майбутнього та сприяє змінам?

- A) Лідер-служитель
- B) Авторитарний лідер
- C) Трансформаційний лідер
- D) Бюрократичний лідер

Що означає поняття "емоційний інтелект" у контексті лідерства?

- A) Здатність маніпулювати емоціями співробітників
- B) Вміння розуміти і керувати власними емоціями та емоціями інших
- C) Використання агресивного стилю управління
- D) Ігнорування емоційної складової комунікації

Який з наведених факторів найчастіше сприяє ефективному лідерству?

- A) Високий рівень самоконтролю та відповідальності
- B) Авторитарний підхід без врахування думки команди
- C) Відсутність комунікації
- D) Небажання адаптуватися до змін

Який із наведених лідерських підходів базується на обміні: "ти виконуєш роботу – я даю винагороду"?

- A) Трансформаційний лідер
- B) Транзакційний лідер
- C) Харизматичний лідер
- D) Ситуативний лідер

Яка модель лідерства передбачає адаптацію стилю управління залежно від ситуації та рівня зрілості команди?

- A) Модель Голдмана
- B) Ситуативне лідерство Херсі-Бланшара
- C) Біхевіористичний підхід
- D) Теорія великих людей

Що є ключовим елементом демократичного стилю лідерства?

- A) Прийняття рішень виключно керівником
- B) Залучення команди до процесу прийняття рішень
- C) Повна свобода дій без контролю
- D) Ігнорування думки підлеглих

Який підхід у лідерстві робить акцент на потребах і розвитку співробітників?

- A) Лідерство-служіння
- B) Авторитарне лідерство
- C) Лідерство, орієнтоване на результат
- D) Бюрократичне лідерство

Що з переліченого НЕ є характеристикою успішного лідера?

- A) Вміння слухати та взаємодіяти з командою
- B) Гнучкість та адаптивність
- C) Небажання визнавати власні помилки
- D) Стратегічне мислення

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.

Основна:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf
2. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79. URL: http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf
3. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : THEU, 2018. 288 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf)

4. Кукуленко-Лук'янець І. В. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с. URL: https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B22.pdf
5. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
6. Психологія управління: практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/448/1/%D0%A3%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%BD%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>
7. Сучасні особливості управління персоналом організації системи охорони здоров'я. URL: <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/24-43.pdf>
8. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>
9. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 664 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskiy_Yevhen/Psykholohiia_upravlinnia.pdf

Додаткова:

1. Баєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я : Навч.-метод. посіб. Київ : МАУП, 2007. 328 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_13.pdf
2. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПП ім. Ігоря Сікорського.. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d57e2f09-485a-431e-ab09-d81656dd8fd9/content>

Електронні інформаційні ресурси

1. Harvard Business Review – Лідерство та менеджмент. URL: <https://hbr.org/topic/leadership>
2. MindTools – Лідерські навички та стратегії. URL: <https://www.mindtools.com/leadership-skills>
3. Forbes – Тренди та сучасні підходи до лідерства. URL: <https://www.forbes.com/leadership>
4. Coursera – Онлайн-курси з лідерства. URL: <https://www.coursera.org/courses?query=leadership>
5. Khan Academy – Основи менеджменту та лідерства. URL: <https://www.khanacademy.org/economics-finance-domain/leadership-management>
6. Psychology Today – Психологія лідерства. URL: <https://www.psychologytoday.com/us/basics/leadership>
7. McKinsey & Company – Дослідження у сфері лідерства. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership>

ТЕМА 6.

Проблеми ефективності міжособистісного спілкування

Мета. Ознайомити здобувачів з основними критеріями, видами, рівнями та функціями міжособистісного спілкування, характеристиками стилю спілкування, а також особливостями побудови ефективних комунікацій в організаціях.

Основні поняття.

1. **Міжособистісне спілкування.** процес взаємодії між людьми, що забезпечує обмін інформацією, емоціями, ідеями для досягнення спільних цілей.
2. **Критерії ефективного спілкування.** зрозумілість, зворотній зв'язок, взаємна повага, емпатія, активне слухання.
3. **Види спілкування.** вербальне (словесне) та невербальне (жести, міміка, інтонація).
4. **Рівні спілкування.**
 - **Інтраперсональне** (всередині особистості).
 - **Інтерперсональне** (між людьми).
 - **Групове** (в межах колективу або команди).
 - **Організаційне** (в структурі організації).
5. **Функції спілкування.** інформаційна, регулятивна, емоційна, виховна, формувальна.

ПЛАН.

3. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАХОДИ.

Привітання, перевірка присутніх.

Оголошення теми, мети і плану заняття.

Мотивація до вивчення теми через приклади важливості ефективного спілкування.

4. ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНИХ ВМІНЬ І НАВИЧОК

Кейс 1: Непорозуміння через різні стилі комунікації

Ситуація:

У команді працюють два співробітники – Олексій і Марина. Олексій віддає перевагу **чіткій та короткій** комунікації, а Марина – **емоційній та деталізованій**. Через це вони часто не розуміють один одного: Марина сприймає Олексія як холодного та байдужого, а він вважає її занадто багатослівною. Це призводить до помилок у роботі та конфліктів.

Запитання для обговорення:

- Як знайти баланс між різними стилями комунікації?
- Які методи допоможуть покращити взаєморозуміння між Олексієм і Мариною?
- Чи варто команді впровадити правила комунікації?

Кейс 2: Конфлікт через нерозуміння зворотного зв'язку

Ситуація:

Менеджер Іван дає прямий і різкий зворотний зв'язок своїм підлеглим, не намагаючись пом'якшити критику. Працівниця Анна після однієї з таких розмов відчуває себе демотивованою і вирішує, що її робота ніколи не буде оцінена позитивно. Через це вона втрачає ініціативність і уникає спілкування з керівником.

Запитання для обговорення:

- Як керівнику правильно формулювати конструктивний зворотний зв'язок?
- Як Анні варто реагувати на критику, щоб уникнути демотивації?
- Які техніки зворотного зв'язку допоможуть покращити ефективність комунікації?

Кейс 3: Вплив чуток та неправильного трактування інформації

Ситуація:

У компанії ходять чутки, що керівництво планує масові скорочення. Насправді це неправда, але через паніку співробітники починають погано працювати, хвилюватися та шукати нову роботу. Відділ HR не звертає увагу на ситуацію, і негативні настрої тільки зростають.

Запитання для обговорення:

- Як можна запобігти поширенню чуток у колективі?
- Яку роль відіграє прозорість комунікації у кризових ситуаціях?
- Як HR-відділу правильно донести правдиву інформацію?

Кейс 4: Невміння слухати як причина конфлікту

Ситуація:

Під час командної наради керівник ігнорує пропозиції молодих співробітників, бо вважає, що їхній досвід недостатній. Через це працівники перестають висловлювати ідеї та втрачають мотивацію. Вони починають обговорювати проблеми між собою, але не наважуються відкрито звернутися до керівника.

Запитання для обговорення:

- Чому активне слухання є важливою навичкою в міжособистісному спілкуванні?
- Як керівник може заохотити працівників до відкритого обговорення ідей?
- Які методи сприяють ефективному діалогу у команді?

Кейс 5: Конфлікт у віртуальній команді через нестачу комунікації

Ситуація:

Команда працює віддалено, і більшість комунікації відбувається через месенджери. Деякі працівники погано розуміють задачі через нечіткі інструкції, а важливі питання часто залишаються без відповіді. Через це виникають помилки та непорозуміння, що уповільнює роботу.

Запитання для обговорення:

- Які інструменти допоможуть покращити комунікацію у віртуальній команді?
- Чи варто запровадити регулярні онлайн-зустрічі для обговорення завдань?
- Як керівник може контролювати ефективність дистанційного спілкування?

Практичне завдання.

1. **Аналіз комунікаційної системи організації.** Оберіть організацію. Проаналізуйте стиль комунікації в ній і визначте сильні та слабкі сторони комунікаційних процесів. Запропонуйте шляхи їх покращення.
2. **Розробка плану ефективної комунікації.** Розробіть план ефективної комунікації

між персоналом і клієнтами, який включатиме як вербальні, так і невербальні складові.

Види спілкування.

Вид спілкування	Опис
Вербальне	Використання слів, тексту, мовлення для передачі інформації, інструкцій, консультацій між працівниками та клієнтами.
Невербальне	Жести, міміка, пози, погляди та інші невербальні засоби, що підсилюють або замінюють вербальні повідомлення.
Паравербальне	Використання інтонації, тембру, гучності голосу для підсилення або пом'якшення сказаного.

Стилі спілкування.

1. **Авторитарний стиль.** Характеризується високим рівнем контролю та командним тоном. Може бути ефективним у кризових ситуаціях, але часто викликає негативну реакцію з боку співрозмовників через відсутність зворотного зв'язку.
2. **Демократичний стиль.** Орієнтований на співпрацю та зворотний зв'язок. Використовується для залучення колективу до прийняття рішень та обміну ідеями.
3. **Ліберальний стиль.** Мінімальне втручання у процес комунікації. Такий стиль може бути неефективним через недостатній контроль і управління діалогом.

Форми та напрямки комунікацій.

1. **Горизонтальна комунікація.** Взаємодія між колегами одного рівня. Часто використовується для обміну інформацією або вирішення проблем.
2. **Вертикальна комунікація.** Взаємодія між керівниками та підлеглими. Важлива для передавання вказівок, зворотного зв'язку та звітів.
3. **Зовнішня комунікація.** Взаємодія із зовнішніми партнерами, постачальниками, клієнтами. Вимагає дотримання професійних стандартів та етики.

ТЕМИ ДОПОВІДЕЙ / РЕФЕРАТИВ.

1. Бар'єри спілкування та методи їх подолання.
2. Роль невербальних засобів комунікації.
3. Способи підвищення ефективності комунікації в колективах.
4. Стилі спілкування: переваги та недоліки.
5. Особливості міжособистісного спілкування в кризових ситуаціях.

ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ.

1. Що таке міжособистісне спілкування і чому воно важливе? Які існують види та рівні спілкування?
2. Як визначити ефективність спілкування?
3. Які бар'єри можуть виникати в процесі спілкування, і як їх подолати?
4. Як правильно організувати комунікації між персоналом та клієнтами для покращення якості обслуговування?

Тестування

Який з наведених критеріїв є найважливішим для оцінки ефективності міжособистісного спілкування?

А) Час, витрачений на спілкування

- Б) Якість передачі інформації
- В) Візуальний контакт
- Г) Частота спілкування

Який вид міжособистісного спілкування є найбільш важливим для працівників у процесі роботи з клієнтами?

- А) Вербальне спілкування
- Б) Невербальне спілкування
- В) Візуальне спілкування
- Г) Механічне спілкування

Який з наступних стилів спілкування є найбільш ефективним для працівників у конфліктних ситуаціях?

- А) Агресивний
- Б) Пасивний
- В) Асертивний
- Г) Нейтральний

Яка функція міжособистісного спілкування включає в себе обмін інформацією та передачу знань?

- А) Емоційна функція
- Б) Інформаційна функція
- В) Соціальна функція
- Г) Персональна функція

Яка з наведених проблем найбільш часто зустрічається у міжособистісному спілкуванні ?

- А) Неправильне розуміння термінів
- Б) Нестача обладнання
- В) Низька кваліфікація персоналу
- Г) Неналежне фінансування

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.

Основна.

Основна:

10. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf
11. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79. URL: http://www.psaejrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf
12. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf)
13. Кукуленко-Лук'янець І. В. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с. URL: https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B22.pdf
14. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
15. Психологія управління: практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів: ЛьвДУВС, 2017.

- 164 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/448/1/%D0%A3%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%BD%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>
16. Сучасні особливості управління персоналом організації системи охорони здоров'я. URL: <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/24-43.pdf>
17. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>
18. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 664 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskyi_Yevhen/Psykholohiia_upravlinnia.pdf

Додаткова:

3. Баєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я : Навч.-метод. посіб. Київ : МАУП, 2007. 328 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_13.pdf
4. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПП ім. Ігоря Сікорського.. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d57e2f09-485a-431e-ab09-d81656dd8fd9/content>

Електронні інформаційні ресурси

8. Harvard Business Review – Лідерство та менеджмент. URL: <https://hbr.org/topic/leadership>
9. MindTools – Лідерські навички та стратегії. URL: <https://www.mindtools.com/leadership-skills>
10. Forbes – Тренди та сучасні підходи до лідерства. URL: <https://www.forbes.com/leadership>
11. Coursera – Онлайн-курси з лідерства. URL: <https://www.coursera.org/courses?query=leadership>
12. Khan Academy – Основи менеджменту та лідерства. URL: <https://www.khanacademy.org/economics-finance-domain/leadership-management>
13. Psychology Today – Психологія лідерства. URL: <https://www.psychologytoday.com/us/basics/leadership>
14. McKinsey & Company – Дослідження у сфері лідерства. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership>

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

Основна:

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf
2. Борщ В. І. Сучасна парадигма системи управління персоналом закладу охорони здоров'я. Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 1 (1). С. 73-79. URL: http://www.psaejrnl.nau.in.ua/journal/1_69_1_2019_ukr/11.pdf
3. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20\(1\).pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33638/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018%20%D0%A3%D0%9F-%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%BA%D0%B0_1%20(1).pdf)
4. Кукуленко-Лук'янець І. В. Психологія управління: навчально-методичний посібник. Черкаси: ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2012. 140 с. URL: https://eprints.cdu.edu.ua/220/1/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE-%D0%9B%D1%83%D0%BA%D1%8F%D0%BD%D0%B5%D1%86_%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B22.pdf
5. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
6. Психологія управління: практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/448/1/%D0%A3%D0%B3%D1%80%D0%B8%D0%BD%20%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf>
7. Сучасні особливості управління персоналом організації системи охорони здоров'я. URL: <https://www.wunu.edu.ua/pdf/rob/24-43.pdf>
8. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середа; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D1%80%D1%83%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202018.pdf>
9. Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 664 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Khodakivskyi_Yevhen/Psykholohiia_upravlinnia.pdf

Додаткова:

1. Баєва О. В. Основи менеджменту охорони здоров'я : Навч.-метод. посіб. Київ : МАУП, 2007. 328 с. URL: https://maup.com.ua/assets/files/lib/book/p06_13.pdf
2. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом» [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Управління персоналом та економіка праці» / Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Рощина Н.В. Семенченко; КПП ім. Ігоря Сікорського.. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 103 с. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/d57e2f09-485a-431e-ab09-d81656dd8fd9/content>

Електронні інформаційні ресурси

1. Harvard Business Review – Лідерство та менеджмент. URL: <https://hbr.org/topic/leadership>
2. MindTools – Лідерські навички та стратегії. URL: <https://www.mindtools.com/leadership-skills>
3. Forbes – Тренди та сучасні підходи до лідерства. URL: <https://www.forbes.com/leadership>
4. Coursera – Онлайн-курси з лідерства. URL: <https://www.coursera.org/courses?query=leadership>
5. Khan Academy – Основи менеджменту та лідерства. URL: <https://www.khanacademy.org/economics-finance-domain/leadership-management>
6. Psychology Today – Психологія лідерства. URL: <https://www.psychologytoday.com/us/basics/leadership>
7. McKinsey & Company – Дослідження у сфері лідерства. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leadership>

КРИТЕРІЇ ПОТОЧНОГО ОЦІНЮВАННЯ НА ПРАКТИЧНОМУ ЗАНЯТТІ

Оцінка	Критерії оцінювання
Відмінно «5»	Здобувач бере активну участь у практичному занятті; демонструє глибокі знання, дає повні та детальні відповіді на запитання; бере активну участь у обговоренні проблемних ситуацій, користується додатковою навчально-методичною та науковою літературою; вміє сформулювати своє ставлення до певної проблеми; висловлює власні міркування, наводить доцільні практичні приклади; вміє знаходити найбільш адекватні форми розв'язання суперечностей. Тестові завдання виконані в повному обсязі, всі 100% відповідей на запитання є правильними, відповіді на відкриті питання – повні та обґрунтовані. Здобувач вільно вирішує ситуаційні завдання, впевнено демонструє практичні навички за темою заняття та вірно інтерпретує отримані дані, висловлює власну думку з теми завдання, демонструє творче мислення.
Добре «4»	Здобувач бере участь у практичному занятті; добре володіє матеріалом; демонструє необхідні знання, але дає відповіді на запитання з деякими помилками; бере участь у обговоренні проблемних ситуацій, користується основною навчально-методичною та науковою літературою; висловлює власну думку з розв'язання практичних ситуацій з теми заняття. Тестові завдання виконані в повному обсязі, не менш ніж 80% відповідей на запитання є правильними, відповіді на відкриті питання - загалом правильні, проте наявні деякі помилки у визначеннях. Здобувач вірно вирішує ситуаційні завдання, але допускає незначні неточності та демонструє більш стандартизовані практичні навички за темою заняття при вірній інтерпретації отриманих даних, висловлює власну думку з теми завдання, демонструє критичне мислення.
Задовільно «3»	Здобувач іноді бере участь у практичному занятті; частково виступає і задає питання; допускає помилки під час відповідей на запитання; показує пасивну роботу на практичних заняттях; показує фрагментарні знання понятійного апарату і літературних джерел. Тестування виконано в повному обсязі, не менш ніж 50% відповідей є правильними, відповіді на відкриті питання - не логічні, з явними суттєвими помилками у визначеннях. Здобувач не достатньо володіє матеріалом для вирішення ситуаційних завдань, невпевнено демонструє практичні навички за темою заняття та інтерпретує отримані дані з суттєвими помилками, не висловлює свою думку з теми ситуаційного завдання.
Незадовільно «2»	Здобувач не бере участь у практичному занятті, є лише спостерігачем; ніколи не виступає і не задає питання, незацікавлений у вивченні матеріалу; дає неправильні відповіді на запитання, показує незадовільне знання понятійного апарату і літературних джерел. Тестування не виконано. Ситуаційне завдання не виконано.