

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
«УПРАВЛІНСЬКА ПСИХОЛОГІЯ: ПРОФЕСІЙНИЙ РОЗВИТОК»

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:

Литвиненко Ольга Дмитрівна - д.псих.н., професор, професорка кафедри менеджменту охорони здоров'я

Рудінська Олена Володимирівна - к.екон.н., доцент, завідувачка кафедри менеджменту охорони здоров'я

Кусик Наталія Львівна - к.екон.н., доцент, доцентка кафедри менеджменту охорони здоров'я

Дружкова Ірина Сергіївна – к.істор.н., доцент, доцентка кафедри менеджменту охорони здоров'я

ТЕМА «ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА ТА ЕТИЧНІ НОРМИ У ДІЛОВИХ ВІДНОСИНАХ»

Мета: Сформувати у здобувачів освіти цілісне уявлення про зміст, значення та особливості професійної етики, оволодіти знаннями щодо етичних норм у сфері ділових відносин, навчитися розпізнавати та аналізувати етичні проблеми в бізнесі та управлінні, виховувати відповідальне ставлення до етичної поведінки в професійній діяльності.

Основні поняття (перелік питань):

1. Виникнення, поняття та сутність професійної етики.
2. Етика бізнесу як різновид професійної етики.
3. Ділова етика в бізнесі.
4. Сутність, значення та основні види етичних норм у ділових відносинах.

ПЛАН:

1. ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ

Етичні норми ділового спілкування проявляються у відносинах між:

- підприємством і соціальним середовищем;
- окремими підприємствами;
- керівником і підлеглими;
- підлеглим і керівником;
- людьми одного статусу.

Принципи і норми ділового спілкування повинні відповідати кожному виду ділового спілкування, і не суперечити загальним етичним принципам поведінки людей.

Основні принципи етики ділового спілкування між працівниками однієї компанії.

Етика ділового спілкування «зверху - вниз».

Керівник, який прагне перетворити свою організацію в згуртований колектив з високими моральними нормами спілкування, може зробити це дотримуючись наступних еталонів і правил етичної поведінки.

Моральні еталони і зразки поведінки керівника:

- Долучить співробітників до цілей організації.
- Людина тільки тоді буде відчувати себе морально і психологічно комфортно, коли відбудеться його ідентифікація з колективом.
- Разом з тим кожен прагне залишитися індивідуальністю і хоче, щоб його поважали таким, яким він є.
- При виникненні проблем і труднощів, пов'язаних з недобросовісною, керівнику слід з'ясувати її причини.
- Якщо мова йде про нецтво, то не слід нескінченно докоряти підлеглому його слабостями, недоліками. Подумайте, що ви можете зробити, щоб допомогти йому подолати їх. Спирайтеся при цьому на сильні сторони його особистості.
- Якщо співробітник не виконав вашого розпорядження, необхідно дати йому зрозуміти, що вам відомо про це, інакше він може вирішити, що провів вас.
- Більш того, якщо керівник не зробив підлеглому відповідного зауваження, то він просто не виконує своїх обов'язків і поводить себе неетично.
- Ніколи не радьте підлеглому, як поступати в особистих справах. Якщо порада допоможе, вас, швидше за все не подякують. Якщо не допоможе - на вас ляже вся відповідальність.
- Не виділяйте улюбленців. Ставтеся до співробітників як до рівноправних членів і до всіх з однаковими мірками.

- Ніколи не давайте співробітникам можливість помітити, що ви не володієте ситуацією, якщо ви хочете зберегти їх пошану.
- Дотримуйтесь принципу розподільної справедливості: чим більше заслуги, тим більше повинна бути винагорода.
- Заохочуйте свій колектив навіть в тому випадку, якщо успіх досягнутий головним чином завдяки успіхам самого керівника.
- Зміцнюйте у підлеглого почуття власної гідності. Добре виконана робота заслуговує не тільки матеріального, а й морального заохочення. Не лінуйтеся зайвий раз похвалити співробітника.
- Привілеї, які ви робите собі, повинні поширюватися і на інших членів колективу.
- Довіряйте співробітникам і визнайте власні помилки в роботі. Члени колективу все одно, так або інакше дізнаються про них. Але приховування помилок - прояв слабкості і непорядності.
- Захищайте своїх підлеглих і будьте їм відданими. Вони дадуть відповідь вам тим же.

Етика ділового спілкування «знизу - вгору».

Етичні норми і принципи в діловому спілкуванні підлеглих з керівником:

- Намагайтеся допомагати керівникові в створенні в колективі доброзичливої моральної атмосфери, зміцненню справедливих відносин. Пам'ятайте, що ваш керівник потребує цього в першу чергу.
- Не намагайтеся нав'язувати керівнику свою точку зору або командувати ним. Висловлюйте ваші пропозиції або зауваження тактовно і ввічливо. Ви не можете йому прямо щось наказати, але можете сказати: «Як ви поставитеся до того, якби ...?» і т.і.
- Не розмовляйте з начальником категоричним тоном, не кажіть завжди тільки «так» або тільки «ні». Той хто вічно підтакує набридає і справляє враження підлесника. Людина, яка завжди говорить «ні», служить постійним подразником.
- Не варто звертатися за допомогою, порадою, пропозицією і т.і. «через голову», відразу до керівника вашого керівника, за винятком екстрених випадків. В іншому випадку ваша поведінка може бути розцінено як неповага або нехтування до думки начальника або як сумнів в його компетентності. У будь-якому випадку ваш безпосередній керівник в цьому випадку втрачає авторитет і гідність.
- Якщо вас наділили відповідальністю, делікатно підніміть питання і про ваші права. Пам'ятайте, що відповідальність не може бути реалізована без відповідного ступеня свободи дій.
- Якщо в колективі насувається або вже сталося якесь радісне або, навпаки, неприємна подія, то про це необхідно повідомити керівника. У разі неприємностей намагайтеся допомогти полегшити вихід з цієї ситуації, запропонувати своє рішення.

Етика ділового спілкування «по горизонталі».

Етичні норми ділового спілкування «по горизонталі»:

- Не вимагайте для себе особливого відношення або привілеїв з боку іншого.
- Спробуйте досягти чіткого поділу прав і відповідальності у виконанні загальної роботи.
- Якщо коло ваших обов'язків перетинається з вашими колегами, це дуже небезпечна ситуація. Якщо керівник не розмежовує ваші обов'язки і відповідальність від інших, спробуйте зробити це самі.
- У відносинах між колегами з інших відділів вам слід відповідати самому за свій відділ, а не звалювати провину на своїх підлеглих.
- Якщо вас просять тимчасово перевести в інший відділ вашого співробітника, не посилайте туди недобросовісних і некваліфікованих - адже по ньому там будуть судити про вас і про ваш відділ в цілому. Пам'ятайте, може статися, що з вами надійдуть таким же аморальним чином.
- Не ставтеся з упередженістю до своїх колег. Наскільки можливо - відкидайте забобони і плітки в спілкуванні з ними.

- Називайте своїх співрозмовників по імені і намагайтеся робити це частіше.
- Посміхайтесь, будьте доброзичливі і використовуйте всі різноманітні прийоми і засоби, щоб показати добре ставлення до співрозмовника. Пам'ятайте - що посієш, те й пожнеш.
- Не давайте обіцянок, які ви не зможете виконати. Не перебільшуйте свою значущість і ділові можливості. Якщо вони не виправдаються, вам буде незручно, навіть якщо на це були об'єктивні причини.
- Не лізьте людині в душу. На роботі не прийнято запитувати про особисті справи, а тим більше - проблеми.
- Намагайтеся слухати не себе, а іншого.
- Не намагайтеся здатися кращим, розумнішим, цікавішим, ніж ви є насправді. Рано чи пізно все впливе назовні і стане на свої місця.
- Надсилайте імпульси ваших симпатій - словом, поглядом, жестом дайте учаснику спілкування зрозуміти, що він вас цікавить. Посміхайтесь, дивіться прямо в очі.
- Розглядайте вашого колегу як особистість, яку слід поважати саму по собі, а не як засіб для досягнення ваших власних цілей.

Взаємини менеджера з клієнтами та партнерами по бізнесу.

Менеджер - це суб'єкт, що здійснює управлінські функції; спеціаліст, який здійснює управлінську діяльність в економічних і виробничих структурах; людина, котра організує конкретну роботу певного числа працівників, керуючись сучасними методами.

Просування товару на ринок є одним з найважливіших обов'язків менеджера. Для того щоб успішно здійснювати його продаж, менеджер повинен розробляти стратегію спілкування та взаємодії з клієнтами. Актуальність цієї проблеми навіть зумовила появу нової концепції — маркетингу взаємин з клієнтами.

Відомий автор американських економічних бестселерів Пол Хокен вважає, що менеджер до продажу свого продукту повинен ставитися як до улюбленого дерева, турботливо вирощуючи, підживлюючи його, даючи йому світло та тепло. Тоді дерево принесе плоди і почне давати добрий врожай. Але не слід при цьому забувати, що довкола ростуть дерева, які належать іншим людям. І якщо на вирощування плодів доводиться витратити 40% коштів та фізичних зусиль, то, щоб продати продукт своєї праці з вигодою для себе, тобто на спілкування з клієнтами, треба витратити 60% коштів та зусиль.

Продаж — це спілкування між людьми, під час якого кожна сторона враховує свої інтереси, відіграє певну роль, використовує свої можливості і докладає зусиль, щоб умови проведеної операції були для неї вигідними.

2. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

- Що таке професійна етика та які її основні функції?
- Які риси відрізняють професійну етику від загальної етики?
- У чому полягає сутність етики бізнесу як різновиду професійної етики?
- Які ключові етичні якості повинен мати сучасний менеджер?
- Які основні принципи етики ділового спілкування між працівниками однієї організації?
- У чому відмінність між етикою ділового спілкування «зверху-вниз», «знизу-вгору» та «по горизонталі»?
- Які етичні норми повинні дотримуватися у взаєминах менеджера з партнерами та клієнтами?
- Що таке макро- і мікроетика в бізнесі? У чому полягає їх відмінність?
- Які проблеми найчастіше виникають у сфері етики бізнесу?
- Як міжнародні етичні стандарти впливають на ведення бізнесу?
- У чому полягає роль моральних принципів у формуванні корпоративної культури?
- Як співвідносяться ділова репутація підприємця з дотриманням етичних норм?

- Які типи підприємців ("акули" та "дельфіни") виокремлюються в етичному вимірі, і чим вони відрізняються?
- Як чинити в ситуаціях етичного вибору на прикладі конфлікту інтересів чи тиску з боку керівництва?

3. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ МАТЕРІАЛУ

Індивідуальне завдання – підготувати доповідь / реферат за обраною темою:

- Професійна етика: сутність, структура та функції
- Етика бізнесу: моральні принципи підприємницької діяльності
- Формування етичної культури сучасного менеджера
- Етичний кодекс як інструмент професійного саморегулювання
- Особисті та професійні моральні якості працівника: співвідношення та роль у кар'єрі
- Етика ділового спілкування: принципи, види, правила поведінки
- Макро- і мікроетика бізнесу: теоретичні засади та приклади з практики
- Типологія сучасних підприємців: моральні орієнтири «акул» і «дельфінів»
- Конфлікт інтересів в організації: етичні дилеми та шляхи їх подолання
- Етика спілкування керівника і підлеглого: обов'язки, еталони, порушення
- Міжнародні етичні стандарти у веденні бізнесу: виклики глобалізації
- Проблеми дотримання ділової етики в українських реаліях
- Етика корпоративних відносин: репутація, відповідальність, лояльність
- Роль ділової етики у запобіганні конфліктам на робочому місці
- Етичні аспекти реклами, PR та просування товарів і послуг
- Ділова етика у сфері державного управління та публічного менеджменту
- Соціальна відповідальність бізнесу як прояв професійної етики
- Етика в ситуаціях звільнення, скорочення персоналу: моральні виклики
- Психологічні механізми прийняття етичних рішень у бізнесі
- Феномен «етичного лідерства» в управлінні персоналом

Тестові завдання для самоконтролю:

1. Яке з наведених визначень найточніше описує професійну етику?

- А. Сукупність релігійних норм, що регулюють поведінку людини
- Б. Система законів, що регулюють бізнес
- В. Сукупність правил поведінки, що базуються на моральних цінностях у професійній діяльності
- Г. Моральні уявлення, притаманні кожній людині від народження

2. Основною функцією професійної етики є:

- А. Встановлення технічних стандартів діяльності
- Б. Збільшення прибутку підприємства
- В. Регулювання поведінки працівників відповідно до моральних норм
- Г. Розробка інструкцій з охорони праці

3. Етика бізнесу є:

- А. Підвидом естетики
- Б. Системою законів про підприємництво
- В. Різновидом професійної етики, що стосується підприємницької діяльності
- Г. Особистими переконаннями підприємця

4. Що не є обов'язковою складовою ділової етики?

- А. Ввічливість і тактовність
- Б. Дотримання зобов'язань
- В. Суворе підпорядкування особистим інтересам
- Г. Повага до партнерів

5. Як називається тип підприємця, для якого характерні щирість, довіра та гуманність?

- А. "Лев"
- Б. "Бик"
- В. "Дельфін"
- Г. "Акула"

6. Що є основною ознакою макроетики в бізнесі?

- А. Аналіз моральної поведінки окремих співробітників
- Б. Дослідження відносин між організаціями, державою і суспільством
- В. Вивчення методів реклами
- Г. Регулювання спілкування в колективі

7. В етичному кодексі аудитора зазвичай не міститься:

- А. Принципи чесності
- Б. Вказівки щодо податкової звітності
- В. Норми професійної поведінки
- Г. Цінності, що визнаються професійною спільнотою

8. Яке твердження відповідає правилам етики спілкування підлеглого з керівником?

- А. Категорично нав'язувати свою думку
- Б. Уникати контактів з керівництвом
- В. Висловлювати зауваження тактовно і з повагою
- Г. Завжди погоджуватись із думкою керівника

9. Відповідно до професійної етики, менеджер повинен:

- А. Завжди ставити свої інтереси вище за інтереси організації
- Б. Маніпулювати клієнтами задля прибутку
- В. Мати високі моральні якості і бути прикладом для колективу
- Г. Втручатися в особисте життя працівників

10. Яке з тверджень стосується етичної проблеми "сутичка інтересів"?

- А. Розміщення неетичної реклами
- Б. Конфлікт між особистими інтересами працівника і його обов'язками перед організацією
- В. Порушення правил звільнення
- Г. Використання копіювальної техніки без дозволу

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. Адізес І. Командне лідерство. Як керувати сильними менеджерами. В-тво «Наш Формат», 2019. 304 с.
2. Бакаленко О. А. Психологія управління: навчальний посібник. Харків : ХНУРЕ, 2020. 120 с.
3. Борщ В.І. Управлінський капітал в системі охорони здоров'я: теорія і методологія: дис. ... д-ра екон. наук: спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним

- господарством» / В.І. Борщ; Національний університет "Чернігівська політехніка". Чернігів, 2020. 529 с.
4. Гоулман Д., Маккі Е., Бояціс Р. Емоційний інтелект лідера. Видавництво «Наш Формат», 2019. 288 с.
 5. Гриценко Т.Б., Іщенко Т.Д., Мельничук Т.Ф. Етика ділового спілкування: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 344 с.
 6. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
 7. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
 8. Психологія управління: навчальний посібник / За заг. ред. Р.А. Калениченка, О.Г. Льовкіної. Ірпінь: Національний університет державної фіскальної служби України, 2018. 262 с.
 9. Професійна і прикладна етика: навчальний посібник / Аболіна Т.Г., Рогожа М.М., Василькевич Я.З., Заболотна В.О., Коцур В.П., Рик С.М.; за заг. ред. Коцура В.П. Препринт. Переяслав-Хмельницький, 2016. 314 с.
 10. Радченко С.Г. Етика бізнесу: навчальний посібник / 2-ге вид., переробл. і допов. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 396 с.
 11. Соціальна відповідальність влади, бізнесу, громадян: Монографія: у 2-х т. / за ред. Г.Г. Півняк; М-во освіти і науки України; Нац. гірн. ун-т. Дніпропетровськ: Державний вищий навчальний заклад «Національний гірничий університет», 2014. Т. I. – 629 с.
 12. Соціальна відповідальність як форма забезпечення сталого розвитку господарюючих систем: суспільство, галузь, підприємство: монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. Ніценка В.С., к.е.н., доц. Кусик Н.Л. Одеса: ТОВ «Лерадрук», 2017. 277 с.
 13. Стілман Д., Стілман Й. Покоління Z на роботі. Видавництво «Фабула», 2019. 304 с.
 14. Угрин О. Г. Психологія управління: практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с.

Додаткова:

1. Аболіна Т.Г. Прикладна етика: підручник / за наук. ред. Панченко В.І. Київ: Центр учбової літератури», 2012. 392 с.
2. Етика бізнесу: навчальний посібник / С.М. Лихолат, І.Б. Гапій. Київ: Знання, 2013. 367 с.
3. Етика ділового спілкування: навчально-методичний посібник для студ. ВНЗ / Харченко С.Я., Краснова Н.П., Юрків Я.І. Луганськ: Вид-во ДЗ ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2012. 507 с.
4. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник / Саприкіна М.А., Ляшенко О., Саєнкус М.А., Місько Г.А., Зінченко А.Г.; (за науковою редакцією д.е.н., проф., засл. діяч науки і техніки України Редькіна О.С.). Київ: ТОВ «Фарбований лист», 2011. 480 с.
5. Основи менеджменту і маркетингу в медицині: навчальний посібник / Єрошкіна Т.В., Татаровський О.П., Полішко Т.М., Борисенко С.С. Донецьк: РВВ ДНУ, 2012. 64 с.
6. Політика та публічне управління у сфері охорони здоров'я: підручник / М.М. Білінська, Н.О. Васюк, Л.І. Жаліло та ін. / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України. Київ: НАДУ, 2017. Т. 1. 284 с.
7. Рудінська О.В., Яроміч С.А. Корпоративний менеджмент: навчальний посібник. Київ: КНТ, Ельга-Н, 2008. 416 с.
8. 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.
9. West T. Jerks at Work. Toxic Coworkers and What to Do About Them / Tessa West. — New York : Portfolio / Penguin, 2022. 272 p.

Електронні інформаційні ресурси:

1. Етика сьогодні: Інформаційний ресурс <http://www.etica.in.ua/>
2. Етика бізнесу: Інформаційний ресурс www.etica.in.ua/etika-biznesu/
3. Інформаційний ресурс «Бізнес молодість» <https://blog.molodost.bz/development/delovoy-etiket/>
4. Центр академічної етики та досконалості в освіті: Інформаційний ресурс <http://e-csr.org.ua/my-list>
5. Професійна асоціація корпоративного управління www.cgpa.com.ua
6. Economic Sociology: European Electronic Newsletter <http://www.econsoc.mpifg.de>
7. The Institute for Social and Ethical Accountability www.accountability.co.uk

ТЕМА «ОСНОВИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ»

Мета: Сформувати у здобувачів освіти знання про сутність, принципи, форми та правила ділового спілкування; розвивати навички ефективної комунікації в професійному середовищі; навчити застосовувати елементи вербального та невербального спілкування відповідно до етичних норм та культурних традицій ділової взаємодії.

Основні поняття (перелік питань):

1. Професійна культура спілкування. Особливості ділового етикету. Службовий етикет.
2. Поняття про ділове спілкування, його особливості.
3. Вербальні засоби ділового спілкування.
4. Невербальні засоби спілкування та їх класифікація.

ПЛАН:

1. ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ

Спілкування – це взаємодія людей, яка полягає в обміні інформацією, діями та встановленні взаєморозуміння.

Спілкування – взаємодія двох або більше людей, спрямована на узгодження і об'єднання зусиль з метою налагодження взаємин та досягнення загального результату.

Спілкування – це складний багатоплановий процес встановлення і розвитку контактів між людьми (міжособистісне спілкування) і групами (міжгрупове спілкування), в якому здійснюється обмін інформацією; обмін діями; сприйняття і розуміння партнера.

Сфера бізнесу побудована на вмінні продуктивно спілкуватися, від цього вміння залежать прибутки і навпаки - невміння спілкуватися веде до збитків.

Менеджери, керівники витрачають на спілкування 50 - 90% робочого часу, щоб реалізувати свою роль у міжособистісних взаєминах, інформаційному обміні, процесі прийняття рішень, виконанні управлінських функцій планування, організації та контролю. Спілкування для них процес, який пов'язує всі основні види управління. Тому 75% американських, 63% англійських і 85% японських підприємців вважають, що неефективне спілкування є основною перешкодою на шляху досягнення позитивного результату в їхній діяльності, тобто не результативне спілкування — одна з основних причин виникнення проблем.

За ступенем включення суб'єкта в сферу предметної діяльності розрізняються формальне і неформальне спілкування.

Неформальне спілкування зосереджене здебільшого навколо духовних і психологічних потреб внутрішнього характеру людей, їх інтересів (визначення свого місця в оточуючому світі, свого ставлення до тієї чи іншої людини, вирішення конфлікту, пошук сенсу життя та інше).

Формальне спілкування є частиною певної сумісної діяльності людей, служить засобом підвищення якості цієї діяльності та є способом її організації. Спрямоване воно здебільшого на те, чим зайняті в даний момент люди, а не на їх внутрішній світ, внутрішні проблеми.

Формальне спілкування можна поділити на:

- *Формально-рольове спілкування* – це такий вид спілкування, при якому його зміст, засоби регламентовані соціальними ролями партнерів по спілкуванню: вчитель і учень, лицар і дівчина, співробітник міліції і порушник, стюардеса і пасажери літака тощо.
- *«Контакт масок»* — спілкування, за якого відсутнє прагнення зрозуміти один одного. Використовуючи узвичаєні маски ввічливості, суворості, байдужості тощо, завдяки

набору жестів, міміки, стандартних фраз приховується ставлення до іншої людини.

- *Світське спілкування* – спілкування, яке визначається формальною ввічливістю, за якого люди виконують певний ритуал залежно від обставин.
- *Ділове спілкування* – спілкування, метою якого є організація і оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників.

Таким чином, одним із різновидів (типів) спілкування є **ділове спілкування**.

Ділове спілкування - це спілкування, змістом якого є "справа", з приводу якої і відбувається комунікативний процес, організація та оптимізація того чи іншого виду діяльності.

Ділове спілкування є специфічною формою контактів і взаємодії людей, які представляють не лише самих себе, а й свої організації. Воно включає обмін інформацією, пропозицією, вимогами, поглядами, мотивацією з метою розв'язання конкретних проблем як всередині організації, так і за її межами, а також укладення контрактів, договорів, угод чи встановлення інших відносин між підприємствами, фірмами, організаціями.

Історично склалися два види ділового спілкування:

- *Безпосереднє спілкування* — це мовне спілкування у найбільш розвиненому вигляді. Воно підкріплюється мімікою, жестами, інтонацією тощо. По суті, в цьому виді спілкування вся людська сутність стає своєрідним його «знаряддям». Спілкування суттєво впливає на розвиток усіх потреб людини; в ньому завжди наявний комунікативний момент.
- *Опосередковане спілкування* виникло на основі безпосереднього. До нього відносять письмо (зауважимо: тут має місце втрата міміки, жестів, інтонації тощо), масові засоби інформування: газети, радіо, телебачення, книги, відео, комп'ютерна мережа, музичні записи тощо.

Фахівці визначають особливості ділового спілкування:

- наявність певного офіційного статусу об'єктів;
- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій;
- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;
- конструктивність характеру взаємовідносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань;
- взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів;
- значущість кожного партнера як особистості;
- безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, що бентежать внутрішній світ.

Завданням ділового спілкування є ефективна співпраця. Щоб спілкування було ефективним, воно повинно базуватись на моральних цінностях, моральній культурі, на таких правилах і нормах поведінки, які сприяють розвитку співпраці.

В науковій літературі відсутнє чітке означення змісту поняття "способи спілкування".

Спосіб – це система дій, які використовуються в діяльності або взаємодії для досягнення мети.

Виокремлюють такі способи спілкування:

- *Що слугують обміну інформацією.* Для передавання певної інформації від однієї людини до іншої використовується такий спосіб спілкування як повідомлення. Це відбувається під час безпосереднього спілкування (мова, жести, міміка) або через різні засоби масової комунікації.
- *Що використовуються з метою впливу одного суб'єкта (це може бути і група) на іншого.* До групи психологічних способів впливу одного суб'єкта на інший відносяться: переконання, навіювання (самонавіювання), психічне зараження,

наслідування.

Способи (механізми) впливу на людину можуть різнитися також своєю етично-мотиваційною визначеністю способів і мети спілкування:

- *Маніпуляція* – спосіб (система способів), який дає можливість досягнення своєї мети без врахування інтересів та за рахунок іншої сторони. Це спосіб, в основі якого “використання” іншої людини з метою реалізації своїх егоїстичних інтересів.
- *Актуалізація* – спосіб (система способів), в основі якого співробітництво, повага до себе та до інших, намагання вирішити проблему на основі об’єктивності та взаємної вигоди сторін спілкування.

На основі вибору способів спілкування як способів впливу на людей формується “система дій” суб’єктів спілкування, яку в науковій літературі визначають як “модель спілкування”. Американський психолог В. Сатир виокремлює такі **моделі (типи) спілкування**: запобіглива, звинувачувальна, розважлива, віддалена і врівноважена.

На основі аналізу, узагальнення способів впливу на людей в науковій літературі виокремлюють інтегровані характеристики способів впливу як систему способів (моделей) діяльності особистості – **стилі спілкування**. Наприклад, особливо характерно у діловому спілкуванні стиль виявляється у відношеннях між керівником і підлеглим – у лідерстві. Розрізняють три стилі лідерства – авторитарний, демократичний та ліберальний, які характеризують не лише спілкування, а й манеру ставлення керівника до підлеглих, тип його влади. Тому відповідно до зазначених стилів лідерства визначаються й стилі ділового спілкування.

Таким чином, спеціаліст в області теорії і практики ділового спілкування повинен:

- знати мовний етикет і вміти його використовувати;
- вміти формувати цілі і завдання ділового спілкування;
- організовувати і керувати спілкуванням;
- аналізувати предмет спілкування, розбирати скаргу, заяву;
- ставити питання і чітко відповідати на них;
- володіти навичками і прийомами ділового спілкування, його тактикою і стратегією;
- вміти вести бесіду, співбесіду, ділову розмову, дискусію, переговори, торги;
- вміти аналізувати конфлікти, кризові стани, конфронтації і вирішувати їх;
- мати навички доводити і підтверджувати, критикувати і спростувати, робити оцінки і пропозиції;
- володіти технікою мови, уміти правильно будувати мову й інші публічні промови;
- знати мовний і службовий етикет і вміти його використовувати;
- уміти за допомогою слова здійснювати психотерапію, знімати стрес, адаптувати клієнта до відповідних умов, корегувати його поведінку й оцінки.

Передача будь-якої інформації можлива лише через знакові системи.

Залежно від знакових систем можна виділити:

- вербальну комунікацію - знаковою системою є мова
- невербальну комунікацію - використовуються немовні знакові системи

Більшість дослідників вважає, що за допомогою слів передається в основному інформація, а за допомогою інтонації, жестів, міміки - різне ставлення до неї.

2. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

- Що таке ділове спілкування та чим воно відрізняється від повсякденного?
- Які основні функції виконує ділове спілкування?
- Які існують етапи ділового спілкування?
- Назвіть основні принципи ефективного ділового спілкування.
- Які бувають види (форми) ділового спілкування?
- У чому полягає значення невербальної комунікації в діловому спілкуванні?

- Як етика впливає на ефективність ділового спілкування?
- Які бар'єри можуть виникати під час ділового спілкування?
- У чому полягає роль активного слухання в професійному спілкуванні?
- Які правила мовного етикету слід дотримуватись у діловому середовищі?
- Якими мають бути стиль і тон офіційного листування?
- Як слід поводитися під час ділових переговорів чи презентацій?

3. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ МАТЕРІАЛУ

Індивідуальне завдання – підготувати доповідь / реферат за обраною темою:

- Сутність та функції ділового спілкування
- Види ділового спілкування: вербальне і невербальне
- Принципи ефективної ділової комунікації
- Культура мовлення як складова ділового спілкування
- Психологічні бар'єри у спілкуванні та способи їх подолання
- Роль етикету у професійному спілкуванні
- Ділове спілкування в умовах конфлікту: правила і тактики
- Вплив емоційного інтелекту на ефективність комунікації
- Спілкування у діловому листуванні: структура, стиль, типові помилки
- Невербальні засоби у діловій взаємодії: жести, міміка, постава
- Слухання як активна складова ділового діалогу
- Особливості міжкультурного ділового спілкування
- Етика ділового телефонного спілкування
- Стратегія ведення переговорів: від підготовки до досягнення домовленостей
- Діловий протокол і етикет у сучасному бізнес-середовищі

Тестові завдання для самоконтролю:

1. Що таке ділове спілкування?

- А. Обмін інформацією між друзями у неформальній обстановці
- Б. Процес переконання у рекламних кампаніях
- В. Процес обміну інформацією між людьми в рамках професійної діяльності
- Г. Особисте листування між родичами

2. Яка з функцій НЕ є характерною для ділового спілкування?

- А. Координаційна
- Б. Інформаційна
- В. Розважальна
- Г. Переконувальна

3. До вербальних засобів ділового спілкування належить:

- А. Вираз обличчя
- Б. Поза і жести
- В. Усна та письмова мова
- Г. Тембр голосу

4. Що з наведеного відноситься до невербального спілкування?

- А. Діловий лист
- Б. Жести та міміка

- В. Телефонна розмова
- Г. Перемовини за участі перекладача

5. Який із принципів є основою ефективного ділового спілкування?

- А. Ігнорування критики
- Б. Повага до співрозмовника
- В. Переконавання за будь-яку ціну
- Г. Уникнення відповідей

6. Який стиль характерний для офіційно-ділового мовлення?

- А. Художній
- Б. Розмовний
- В. Стандартизований, чіткий, логічний
- Г. Саркастичний

7. Що таке активне слухання?

- А. Перебивання співрозмовника для уточнень
- Б. Повна тиша без жодної реакції
- В. Уважне сприймання інформації з уточненнями, підтримкою та реакцією
- Г. Наміри уникнути розмови

8. Який елемент НЕ належить до етикету ділового листування?

- А. Чітка структура
- Б. Формальний стиль
- В. Використання сленгу або емоційних вигуків
- Г. Дотримання граматичних норм

9. До бар'єрів ділового спілкування відносять:

- А. Ясність формулювань
- Б. Емоційне напруження та упередженість
- В. Повага до думки іншого
- Г. Доброзичливий тон

10. Що з наведеного є прикладом невербального етикету?

- А. Дотримання пунктуації у листі
- Б. Аргументованість під час перемовин
- В. Посмішка, зоровий контакт, рукоштовнання
- Г. Вживання професійної термінології

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. Адізес І. Командне лідерство. Як керувати сильними менеджерами. В-тво «Наш Формат», 2019. 304 с.
2. Бакаленко О. А. Психологія управління: навчальний посібник. Харків : ХНУРЕ, 2020. 120 с.
3. Борщ В.І. Управлінський капітал в системі охорони здоров'я: теорія і методологія: дис. ... д-ра екон. наук: спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / В.І. Борщ; Національний університет "Чернігівська політехніка". Чернігів, 2020. 529 с.
4. Гоулман Д., Маккі Е., Бояціс Р. Емоційний інтелект лідера. Видавництво «Наш Формат», 2019. 288 с.

5. Гриценко Т.Б., Іщенко Т.Д., Мельничук Т.Ф. Етика ділового спілкування: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 344 с.
6. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
7. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
8. Психологія управління: навчальний посібник / За заг. ред. Р.А. Калениченка, О.Г. Льовкіної. Ірпінь: Національний університет державної фіскальної служби України, 2018. 262 с.
9. Професійна і прикладна етика: навчальний посібник / Аболіна Т.Г., Рогожа М.М., Василькевич Я.З., Заболотна В.О., Коцур В.П., Рик С.М.; за заг. ред. Коцура В.П. Препринт. Переяслав-Хмельницький, 2016. 314 с.
10. Радченко С.Г. Етика бізнесу: навчальний посібник / 2-ге вид., переробл. і допов. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 396 с.
11. Соціальна відповідальність влади, бізнесу, громадян: Монографія: у 2-х т. / за ред. Г.Г. Півняка; М-во освіти і науки України; Нац. гірн. ун-т. Дніпропетровськ: Державний вищий навчальний заклад «Національний гірничий університет», 2014. Т. I. – 629 с.
12. Соціальна відповідальність як форма забезпечення сталого розвитку господарюючих систем: суспільство, галузь, підприємство: монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. Ніценка В.С., к.е.н., доц. Кусик Н.Л. Одеса: ТОВ «Лерадрук», 2017. 277 с.
13. Стіллман Д., Стіллман Й. Покоління Z на роботі. Видавництво «Фабула», 2019. 304 с.
14. Угрин О. Г. Психологія управління: практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с.

Додаткова:

1. Аболіна Т.Г. Прикладна етика: підручник / за наук. ред. Панченко В.І. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 392 с.
2. Етика бізнесу: навчальний посібник / С.М. Лихолат, І.Б. Гапій. Київ: Знання, 2013. 367 с.
3. Етика ділового спілкування: навчально-методичний посібник для студ. ВНЗ / Харченко С.Я., Краснова Н.П., Юрків Я.І. Луганськ: Вид-во ДЗ ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2012. 507 с.
4. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник / Саприкіна М.А., Ляшенко О., Сасенсус М.А., Місько Г.А., Зінченко А.Г.; (за науковою редакцією д.е.н., проф., засл. діяч науки і техніки України Редькіна О.С.). Київ: ТОВ «Фарбований лист», 2011. 480 с.
5. Основи менеджменту і маркетингу в медицині: навчальний посібник / Єрошкіна Т.В., Татаровський О.П., Полішко Т.М., Борисенко С.С. Донецьк: РВВ ДНУ, 2012. 64 с.
6. Політика та публічне управління у сфері охорони здоров'я: підручник / М.М. Білінська, Н.О. Васюк, Л.І. Жаліло та ін. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2017. Т. 1. 284 с.
7. Рудінська О.В., Яроміч С.А. Корпоративний менеджмент: навчальний посібник. Київ: КНТ, Ельга-Н, 2008. 416 с.
8. 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.
9. West T. Jerks at Work. Toxic Coworkers and What to Do About Them / Tessa West. — New York : Portfolio / Penguin, 2022. 272 p.

Електронні інформаційні ресурси:

1. Етика сьогодні: Інформаційний ресурс <http://www.etica.in.ua/>
2. Етика бізнесу: Інформаційний ресурс www.etica.in.ua/etika-biznesu/

3. Інформаційний ресурс «Бізнес молодість» <https://blog.molodost.bz/development/delovoy-etiket/>
4. Центр академічної етики та досконалості в освіті: Інформаційний ресурс <http://e-csr.org.ua/my-list>
5. Професійна асоціація корпоративного управління www.cgpa.com.ua
6. Economic Sociology: European Electronic Newsletter <http://www.econsoc.mpifg.de>
7. The Institute for Social and Ethical Accountability www.accountability.co.uk

ТЕМА

«ОСНОВНІ ФОРМИ ТА НОРМИ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ. ДІЛОВІ ЗУСТРІЧІ»

Мета: Сформувати у здобувачів освіти знання про основні форми ділового спілкування, специфіку їх проведення та етикетну регламентацію; розвивати навички організації та участі в ділових зустрічах, переговорах, нарадах; сприяти опануванню норм поведінки та комунікативної культури у професійному середовищі.

Основні поняття (перелік питань):

1. Індивідуальна бесіда як форма ділового спілкування. Інтерв'ю як вид індивідуальної ділової бесіди.
2. Ділова телефонна розмова. Неформальна бесіда.
3. Форми колективного обговорення проблем.
4. Підготовка та проведення ділових зустрічей.

ПЛАН:

1. ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ

Важливу роль у діловому житті людини відіграє колективне обговорення проблем.

До форм колективного обговорення проблем відносяться:

- збори;
- наради;
- дискусії;
- мозковий штурм;
- теле- та прес- конференції;
- переговори.

Збори.

Досить поширеною формою колективного обговорення ділових проблем є збори, що проводяться з метою спільного осмислення певного питання, яке хвилює громадськість. На обговорення збираються люди, яких об'єднує якийсь інтерес (збори акціонерів, партійні збори, збори громадян для висунення кандидата в депутати та ін.). Збори готуються заздалегідь, і чим ретельніше, тим більшим буде ефект від їх проведення.

Як і інші форми спілкування, збори складаються з кількох етапів, жоден з яких не можна ігнорувати:

- підготовка зборів;
- висвітлення проблеми та її обґрунтування;
- обговорення проблеми;
- прийняття рішення.

Звичайно підготовкою до зборів займається робоча група, члени якої найбільше зацікавлені в результаті.

Наради.

Проведені опитування свідчать, що менеджери залежно від рівня управління 50-70% свого робочого часу проводять на нарадах.

Наради — один з найефективніших способів обговорення важливих питань і прийняття рішень в усіх сферах виробничого, громадського й політичного життя.

Ділова нарада – найефективніша форма колективного обговорення питань і прийняття рішень.

В цьому виді спілкування поєднуються різні жанри: ораторський монолог (слово ведучого, виступи учасників, доповіді); діалог (обмін інформацією), мозковий штурм, дискусія.

Залежно від задач, які мають бути вирішені на нараді, можна виділити такі типи:

інформаційна нарада (обмінятися інформацією, скоординувати дії); нарада-інструктаж; проблемна нарада або “мозковий штурм” (колективний пошук ідей, вирішення проблем); нарада – конференція (навчання, підвищення кваліфікації співробітників).

Оптимальна кількість учасників наради як однієї з колективних форм обговорення — 10-12 осіб. Якщо людей менше, а отже, менше різних поглядів на проблему, то їй користі від такої наради буде мало. Якщо кількість учасників перевищує 16-18, то, як правило, не всі зможуть взяти участь в обговоренні. Якщо учасників понад 20, то доцільніше поділити їх на дві групи, вислухати думки всіх, а потім порівняти висновки обох груп.

На жаль, форми колективного обговорення поки що чітко не розмежовуються. У розмовній мові, наприклад, терміни “нарада” та “збори” є синонімами. Однак перший доцільно вживати тоді, коли учасники справді радяться, обмінюються поглядами і спільно доходять певних висновків. Але якщо директор скликає підлеглих для того, щоб проінформувати їх з якогось питання і дати розпорядження про виконання певних завдань і наказів, то присутні лише сприймають готову інформацію. Це вже не нарада в прямому розумінні слова.

Дискусія – це публічний діалог, в процесі якого виявляються і протиставляються різні точки зору, позиції. Метою дискусії є вияв істинної думки, пошук правильного рішення. Дискусія є часто необхідним елементом ділової наради, тому менеджер, що її проводить, повинен володіти технікою організації і проведення цієї форми спілкування.

Деякі правила ведення дискусії:

- Потрібно чітко розмежовувати питання, які є предметом дискусії і які не слід обговорювати.
- Не допускати перетворення дискусії у з’ясування особистих стосунків.
- Можна переконувати, але не можна принижувати опонентів.
- Зберігати спокій і врівноваженість у спорі.
- Критикувати без роздратування і злості, але й не вибачатися за критику, тому що це не ознака ввічливості, а вияв невпевненості у своїй правоті.
- Програвати і перемагати гідно. При поразці не сердитися, і не бути розгубленим. При перемозі залишатися спокійним і скромним. Давати можливість опонентам “зберегти обличчя”.

Мозковий штурм – це метод колективного розв’язання проблеми, який забезпечується особливими прийомами. Мозковий штурм покликаний знайти якомога більше ідей, за допомогою яких можна вирішити дану проблему. Зasadничим правилом мозкового штурму є відмова від будь-якої критики і оцінки ідей. Зниження рівня критичності, самокритичності у людини відповідно підвищує її впевненість у собі і готовність до творчого пошуку. Група просто висуває ідеї одну за одною, без зупинки для аналізу їхньої цінності, реальності чи нереальності. Під час мозкового штурму люди не повинні боятися виглядати по-дурному, адже мають вітатися найбільш дикі ідеї.

Переговори — це обмін думками, який зазвичай відбувається з певною діловою метою.

Переговори — це особливий різновид людської діяльності, що веде до ефективного залагоджування спорів та розбіжностей з максимальним урахуванням інтересів кожної сторони.

Переговори - це не просто розв’язання проблеми або прийняття рішення, а знаходження загальних умов, які сприяють досягненню мети кожного. Вони проводяться на різних рівнях з різною кількістю учасників. Переговори можуть мати як неофіційний, так і протокольний характер.

Переговори – це метод досягнення угоди шляхом ділового спілкування, коли обидві сторони мають як спільні, так і протилежні інтереси.

Структурні елементи переговорів є такими:

- Докомунікативний етап: збір інформації; аналіз проблеми; визначення мети і задач;

- Комунікативний етап: представлення сторін; викладення проблем і мети; діалог учасників (уточнення, обговорення, узгодження інтересів);
- Посткомунікативний етап: аналіз переговорів.

2. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

- Які основні форми ділового спілкування використовуються в професійному середовищі?
- У чому полягають особливості організації ділових переговорів?
- Які етапи включає підготовка до ділової зустрічі?
- У чому полягає роль ведучого під час наради?
- Які правила ділового етикету варто дотримуватись під час офіційних зустрічей?
- Чим відрізняються презентації від інших форм ділового спілкування?
- Які помилки найчастіше виникають під час ділових нарад?
- Як оцінити ефективність ділової зустрічі?
- Які техніки ведення переговорів є найефективнішими?
- Яка роль невербального спілкування під час ділових зустрічей?
- Які фактори впливають на успішність прийняття рішень у процесі ділового спілкування?
- Які відмінності між індивідуальною та груповою формами ділового спілкування?

3. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ МАТЕРІАЛУ

Індивідуальне завдання – підготувати доповідь / реферат за обраною темою:

- Основні форми ділового спілкування: класифікація та особливості
- Етапи підготовки та проведення ділових переговорів
- Ділова зустріч: організація, структура, етикет
- Нарада як форма колективного спілкування: переваги та труднощі
- Презентація в діловому середовищі: правила підготовки та виступу
- Етика поведінки під час ділових зустрічей
- Роль мовного етикету в процесі ділового спілкування
- Техніка ведення успішних переговорів: стиль, аргументація, психологія
- Конструктивна критика під час ділових нарад: етичні межі
- Бар'єри в процесі ділового спілкування та шляхи їх подолання
- Ділові зустрічі в міжнародному контексті: міжкультурні особливості
- Стратегії вирішення конфліктів у межах ділових зустрічей
- Співвідношення офіційного і неформального у діловому спілкуванні
- Поведінка керівника як фактор ефективності ділової взаємодії
- Інформаційна культура учасника ділових переговорів

Тестові завдання для самоконтролю:

1. Яка з наведених форм є прикладом групового ділового спілкування?

- А. Особисте листування
- Б. Телефонна розмова
- В. Нарада
- Г. Індивідуальна консультація

2. Основною метою ділової наради є:

- А. Розваги для учасників

- Б. Обговорення та вирішення робочих питань
- В. Демонстрація статусу керівника
- Г. Встановлення неформальних зв'язків

3. Яка з наведених дій входить до підготовчого етапу ділової зустрічі?

- А. Публічне оголошення рішень
- Б. Складання протоколу
- В. Формулювання мети зустрічі та підбір учасників
- Г. Аналіз помилок після заходу

4. Що не належить до форм ділового спілкування?

- А. Переговори
- Б. Презентація
- В. Ділова зустріч
- Г. Святковий бенкет

5. Яка з ознак характерна для ефективної наради?

- А. Відсутність регламенту
- Б. Наявність конфліктів без модерації
- В. Чітке визначення теми та ролей учасників
- Г. Перебивання колег під час виступів

6. Що є найважливішим компонентом успішної презентації?

- А. Використання технічних термінів
- Б. Чітка структура та візуальна подача матеріалу
- В. Високий тембр голосу
- Г. Часте використання анекдотів

7. У чому полягає головна функція ведучого ділової зустрічі?

- А. Ведення обліку робочого часу
- Б. Підписання всіх документів
- В. Координація ходу обговорення та контроль регламенту
- Г. Ігнорування пасивних учасників

8. Який елемент ділового етикету є обов'язковим при зустрічі з новими партнерами?

- А. Демонстрація емоцій
- Б. Жарти на особисті теми
- В. Представлення себе та своєї посади
- Г. Використання неформальних звернень

9. Який стиль комунікації є оптимальним для ділової зустрічі?

- А. Пасивно-унікальний
- Б. Агресивно-командний
- В. Відкритий, аргументований, конструктивний
- Г. Іронічно-захисний

10. Що є результатом ділової зустрічі?

- А. Особисті висновки кожного
- Б. Списки присутніх
- В. Рішення або домовленості, зафіксовані у протоколі
- Г. Підсумкове інтерв'ю

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. Адісес І. Командне лідерство. Як керувати сильними менеджерами. В-тво «Наш Формат», 2019. 304 с.
2. Бакаленко О. А. Психологія управління: навчальний посібник. Харків : ХНУРЕ, 2020. 120 с.
3. Борщ В.І. Управлінський капітал в системі охорони здоров'я: теорія і методологія: дис. ... д-ра екон. наук: спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / В.І. Борщ; Національний університет "Чернігівська політехніка". Чернігів, 2020. 529 с.
4. Гоулман Д., Маккі Е., Бояціс Р. Емоційний інтелект лідера. Видавництво «Наш Формат», 2019. 288 с.
5. Гриценко Т.Б., Іщенко Т.Д., Мельничук Т.Ф. Етика ділового спілкування: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 344 с.
6. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
7. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
8. Психологія управління: навчальний посібник / За заг. ред. Р.А. Калениченка, О.Г. Льовкіної. Ірпінь: Національний університет державної фіскальної служби України, 2018. 262 с.
9. Професійна і прикладна етика: навчальний посібник / Аболіна Т.Г., Рогожа М.М., Василькевич Я.З., Заболотна В.О., Коцур В.П., Рик С.М.; за заг. ред. Коцура В.П. Препринт. Переяслав-Хмельницький, 2016. 314 с.
10. Радченко С.Г. Етика бізнесу: навчальний посібник / 2-ге вид., переробл. і допов. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 396 с.
11. Соціальна відповідальність влади, бізнесу, громадян: Монографія: у 2-х т. / за ред. Г.Г. Півняк; М-во освіти і науки України; Нац. гірн. ун-т. Дніпропетровськ: Державний вищий навчальний заклад «Національний гірничий університет», 2014. Т. І. – 629 с.
12. Соціальна відповідальність як форма забезпечення сталого розвитку господарюючих систем: суспільство, галузь, підприємство: монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. Ніценка В.С., к.е.н., доц. Кусик Н.Л. Одеса: ТОВ «Лерадрук», 2017. 277 с.
13. Стілман Д., Стілман Й. Покоління Z на роботі. Видавництво «Фабула», 2019. 304 с.
14. Угрин О. Г. Психологія управління: практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с.

Додаткова:

1. Аболіна Т.Г. Прикладна етика: підручник / за наук. ред. Панченко В.І. Київ: Центр учбової літератури», 2012. 392 с.
2. Етика бізнесу: навчальний посібник / С.М. Лихолат, І.Б. Гапій. Київ: Знання, 2013. 367 с.
3. Етика ділового спілкування: навчально-методичний посібник для студ. ВНЗ / Харченко С.Я., Краснова Н.П., Юрків Я.І. Луганськ: Вид-во ДЗ ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2012. 507 с.
4. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник / Саприкіна М.А., Ляшенко О., Сасенсус М.А., Місько Г.А., Зінченко А.Г.; (за науковою редакцією д.е.н., проф., засл. діяч науки і техніки України Редькіна О.С.). Київ: ТОВ «Фарбований лист», 2011. 480 с.
5. Основи менеджменту і маркетингу в медицині: навчальний посібник / Єрошкіна Т.В., Татаровський О.П., Полішко Т.М., Борисенко С.С. Донецьк: РВВ ДНУ, 2012. 64 с.

6. Політика та публічне управління у сфері охорони здоров'я: підручник / М.М. Білинська, Н.О. Васюк, Л.І. Жаліло та ін. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2017. Т. 1. 284 с.
7. Рудінська О.В., Яроміч С.А. Корпоративний менеджмент: навчальний посібник. Київ: КНТ, Ельга-Н, 2008. 416 с.
8. 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.
9. West T. Jerks at Work. Toxic Coworkers and What to Do About Them / Tessa West. — New York : Portfolio / Penguin, 2022. 272 p.

Електронні інформаційні ресурси:

1. Етика сьогодні: Інформаційний ресурс <http://www.etica.in.ua/>
2. Етика бізнесу: Інформаційний ресурс www.etica.in.ua/etika-biznesu/
3. Інформаційний ресурс «Бізнес молодість» <https://blog.molodost.bz/development/delovoy-etiket/>
4. Центр академічної етики та досконалості в освіті: Інформаційний ресурс <http://e-csr.org.ua/my-list>
5. Професійна асоціація корпоративного управління www.cgpa.com.ua
6. Economic Sociology: European Electronic Newsletter <http://www.econsoc.mpifg.de>
7. The Institute for Social and Ethical Accountability www.accountability.co.uk

ТЕМА
«ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЛОВИХ ПРИЙОМІВ. ДІЛОВА АТРИБУТИКА. ІМІДЖ ДІЛОВОЇ ЛЮДИНИ»

Мета: Сформувати у здобувачів освіти знання про сутність, структуру, стилістику та основні правила ведення ділового листування; розвивати вміння складати офіційні ділові документи відповідно до мовного етикету, вимог культури писемного спілкування та сучасних норм професійної комунікації.

Основні поняття (перелік питань):

1. Загальні вимоги до проведення ділових прийомів. Організація ділових прийомів без розміщення.
2. Організація ділових прийомів з розміщенням.
3. Ділова атрибутика: візитівки, сувеніри і подарунки в діловій сфері.
4. Імідж ділової людини як умова ділового успіху.

ПЛАН:

1. ТЕОРЕТИЧНІ ПИТАННЯ

Історія візитівок (візитних карток) досить давня, але загальноприйнятим атрибутом етики ділових стосунків вони стали тільки в наш час. На сьогоднішній день склалися чіткі норми їх застосування. Візитівки стали незамінним засобом сфери ділових стосунків. Вони дають інформацію про прізвище, ім'я, по батькові, посаду, найменування й адресу установи, в якій працює власник візитівки, номер його робочого, а при необхідності, домашнього телефону. Але їх практичне значення сьогодні ширше і полягає в тому, що візитівки сприяють створенню і збереженню іміджу ділової людини та іміджу організації (фірми).

Візитівка – необхідний атрибут дипломатичної практики. Вона також широко використовується бізнесменами, політичними діячами, журналістами тощо. Нею користуються при встановленні та підтриманні контактів і ділових зв'язків з урядовими, дипломатичними, громадськими організаціями, іншими зацікавленими особами. Візитівка використовується як при безпосередніх контактах, так і для заочної рекомендації її власника.

Відсутність візитівки може стати перешкодою у встановленні і підтримці ділових стосунків.

Використовуються візитівки в таких випадках:

- інформування в момент знайомства про себе і свою організацію (фірму);
- інформування про себе осіб, в контактах з якими ви зацікавлені;
- підтримування контактів з партнерами;
- вітання зі святом чи іншою подією;
- вираження подяки, співчуття;
- супроводження подарунка чи квітів.

Чітких правил стосовно розмірів візитних карток немає.

На зовнішній вигляд візитівок, їх розмір, шрифт, мову тексту і його розміщення, а також порядок їх використання можуть впливати місцеві традиції і з ними потрібно рахуватися. Більшу самостійність в оформленні візитівок можуть дозволити собі діячі культури, мистецтва, науки, церкви.

В Україні візитівки часто друкуються з одного боку державною мовою, а на звороті – англійською. Проте за правилами протоколу, текст візитівки повинен бути надрукований тільки на одній стороні, щоб друга залишалася чистою для можливих

записів. Перед поїздкою за кордон часто спеціально замовляються візитівки мовою тієї країни, куди прямує її власник.

Основні положення користування візитівками в ділових стосунках:

- Направлення візитівки рівноцінне візиту.
- Більш ввічливо залишити візитівку особисто.
- Відповіді на візитівки необхідно давати протягом доби і також візитними картками.
- Після знайомства першою, звичайно, залишає свою картку особа, що займає нижчу посаду. Якщо партнери знаходяться приблизно на одному рівні, то першою подає картку особа, молодша за віком. У випадку виникнення сумніву щодо цього, за старим французьким протоколом вручає свою візитівку першим той партнер, який виявився більш ввічливим.
- В резиденції подружжя неодружені чоловіки залишають дві візитівки: одну для чоловіка, другу – для дружини.
- Подружжя в домі іншого подружжя залишає дві візитівки: одну (картку дружини) – для чоловіка, другу (спільну) – для дружини. У Великобританії сімейні картки не використовуються. Тому в цій країні, перебуваючи в резиденції подружжя, залишають одну картку для чоловіка, другу – для дружини.
- В домі неодруженого чоловіка жінка свою картку не залишає. В США на візитівках неодружених чоловіків і неодружених жінок, а також сімейних картках вказується адреса. На картці одруженого чоловіка адресу не вказують, оскільки мається на увазі, що вона залишається разом із сімейною карткою, де адреса вказується. Ім'я вказується після Mr. Для чоловіків і Ms. – для одружених жінок; Mss. – пишуть на візитівках молодих жінок, яким минуло 18 років. На візитівках неповнолітніх осіб молодших за цей вік, вказується лише ім'я і прізвище.
- Після знайомства з жінкою чоловік зобов'язаний, по можливості, не пізніше ніж протягом тижня, надіслати їй свою картку для її чоловіка, навіть якщо він не був йому відрекомендований. Було б найкраще перед тим, як зробити цей ввічливий жест, самому відрекомендуватися чоловіку, якщо він не відсутній. Мета чітка: створити якомога розгалуженішу мережу контактів. Цілком можливо, що через деякий час хтось із подружжя вам знадобиться.
- Якщо жінка знайомиться з іншою жінкою і має намір у подальшому підтримувати з нею стосунки, якщо вона старша, або ж жінка, що знайомиться, заміжня за чоловіком, становище якого в суспільстві або на службі вище становища її чоловіка, то вона першою залишає свою картку. Заміжня жінка залишає дві картки – свою і чоловіка.
- Гостям, присутнім на сніданку, обіді чи вечері (виключаючи запрошення на чай), слід відправити господарям листи з подякою або залишити в домі господарів протягом тижня візитівку.
- Особи, що обіймають високі посади, знаходячись в іншій країні проїздом, залишають свої візитівки протягом 24-х годин після приїзду, відповідати на них слід також не пізніше як за добу.

У діловому світі, як і в повсякденному житті, заведено робити подарунки, дарувати речі з фірмовими знаками чи у фірмовій упаковці.

Ще в далеку давнину подарунки називались дарами, бо високий іноземний гість ніколи не приїжджав у чужу країну з порожніми руками, а привозив багаті дари, які являли собою предмети дійсно високої вартості – вироби з золота і срібла, багаті тканини і хутра, зброю і прикраси. В свою чергу після завершення відразу високого гостя його також обдаровували по царські.

Сьогодні подарунки в ділових відносинах ділять на дві категорії:

- сувенірні – блокноти, ручки, запальнички, недорогі книги тощо;
- цінні – дорогі подарункові видання, дорогі ручки, вази, сервізи, картини тощо.

Подарунок – і з певного приводу, і несподіваний (сюрприз) – завжди має не лише свою пряму вартість, а й певну конотацію (від лат. connotatio – додаткове значення) – оцінно-емоційне «співзначення», а тому по різному сприймається адресатами.

Універсальним подарунком вважається книга, яку можна вручити будь-якій людині і з будь-якого приводу. Потрібно вибрати подарункове, гарно оформлене видання, враховуючи інтереси вашого партнера.

За достатньо тісного знайомства можливі і такі подарунки, як національні напої, солодощі, приладдя для паління, вироби із шкіри, кераміки, скла, бурштину чи металу. Однак слід пам'ятати, що жінці, навіть яка палить, ніколи не дарують приладдя для паління, тютюнових виробів, а також міцних напоїв. Як виняток, шампанське, колекційне десертне або сухе вино можна дарувати жінці, але не молодій. Якщо ви подаруєте велику коробку шоколадних цукерок жінці, схильній до повноти і яка намагається схуднути, то це навряд чи принесе їй задоволення. Непристойно дарувати також предмети туалету (шкарпетки, сорочки, капелюхи, парфуми тощо). Винятком може бути краватка, яка у певних випадках вважається допустимим сувеніром.

Оформляючи подарунок, важливо виявити гарний смак: загорнути його в яскравий барвистий папір, перев'язати стрічкою, додати свою візитну картку або святкову листівку. Подарунок без упаковки або в поліетиленовому пакеті – це зневага до людини. Упаковка надає подарунку не тільки чарівності і принадності, це данина традиції. В отримувача чи дарувальника не завжди може виникнути бажання зразу ж демонструвати подарунок, що може відображати ступінь і глибину взаємин.

Квіти є майже універсальним подарунком. У багатьох випадках букет може виступати як самостійний подарунок. Квіти можуть служити і доповненням до іншого подарунка. Їх дарують родичам до будь-якого свята, діловим партнерам з нагоди якої-небудь знаменної події, у знак вітання чи подяки за участь у спільному заході і т.д.

В цілому світі вручення квітів, піднесення букета теж мають свої особливості і правила.

В особливо урочистих випадках дарують великі букети чи навіть кошик квітів. Зовсім необов'язково завжди прагнути піднести якомога більший букет. Квіти, як і будь-який інший подарунок, – не демонстрація щедрості, а лише знак уваги.

Основна риса бізнес - букету – елегантність. Елегантність – це не те, що впадає у вічі, а те, що залишається в пам'яті. Флористичні композиції, що претендують на елегантність, як правило, мають чіткі контури і вміщують в собі оригінальну ідею, реалізовану мінімумом засобів.

Є свої особливості квіткового етикету для політиків, дипломатів, спортсменів. Коли Гельмут Коль відвідував наших державних діячів, то дружинам делегатів обов'язково вручали квіти. Як і всі німці він надавав перевагу стилю “кантрі” – букет із дрібних польових та лугових квітів. А ось американці, навпаки, люблять великі, яскраві квіти – гладіолуси, жоржини, великі троянди. Такі букети складали для Клінтона під час його візиту до України. Під час приїзду в якусь із країн принцеси Діани дружини англійських послів зразу ж попереджали флористів, що вона любить пастельні тони – блакитні, рожеві, білі. Англійці надають перевагу букетам симетричної, а не круглої форми.

Важливим є також оформлення букетів. Тут теж можуть бути різні точки зору. Так, у Німеччині вважають, що квіти не мають потреби в обгортці, а у Франції, навпаки, прийнято підносити їх в обгортці. Трояндам необхідна тверда обгортка – щоб не уколоти об шипи, а з польовими квітами вона явно не гармонує. Штучні квіти варто обов'язково дарувати в упаковці. Не варто знімати обгортку, якщо вона гармонує з квітами, складе єдиний ансамбль з ними, служить додатковою і дуже значною прикрасою.

Етика ділових стосунків зобов'язує, що на отриманий подарунок відповісти тим же. Щоб не забути, який подарунок було отримано, бажано вести їх облік, це дозволить

не повторювати свій презент. Якщо ви не розраховували отримати подарунок, але відчуваєте, що необхідно відповісти тим же, не гаючись відправте свій подарунок, це можна зробити протягом десяти днів.

2. ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

- Що таке ділове листування і яке його основне призначення?
- Які функції виконує ділове листування в організації?
- Які основні ознаки офіційно-ділового стилю?
- Які вимоги пред'являються до змісту ділового листа?
- Назвіть основні типи ділових листів.
- Які реквізити повинен містити офіційний діловий лист?
- У чому полягає відмінність між інформаційним і гарантійним листом?
- Які стилістичні помилки найчастіше допускаються при написанні ділового листа?
- Що таке мовний етикет і як він проявляється в діловому листуванні?
- Які правила оформлення ділових листів передбачаються електронною комунікацією?
- Як правильно завершувати діловий лист?
- Яка роль ввічливих мовних конструкцій у професійному листуванні?

3. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ МАТЕРІАЛУ

Індивідуальне завдання – підготувати доповідь / реферат за обраною темою:

- Ділове листування: функції, види, принципи
- Структура та особливості оформлення ділового листа
- Основні правила мовного етикету у діловому листуванні
- Електронна кореспонденція як форма ділового спілкування
- Види ділових листів: запит, відповідь, скарга, нагадування
- Помилки в діловому листуванні: типові приклади та їх виправлення
- Стилiстичні особливості офіційно-ділового стилю
- Порівняльний аналіз традиційного та електронного листування
- Культура писемного спілкування як складова професійної компетентності
- Використання ввічливих формул і кліше у діловому листуванні
- Етикет переписки з державними органами
- Роль ділового листування у формуванні іміджу установи
- Вплив цифрової трансформації на комунікацію в бізнесі
- Професійна комунікація в міжнародному листуванні: мовні та культурні аспекти

Тестові завдання для самоконтролю:

1. Який стиль використовується у діловому листуванні?

- А. Художній
- Б. Публіцистичний
- В. Офіційно-діловий
- Г. Розмовний

2. Що з наведеного НЕ є характерною рисою ділового листа?

- А. Лаконічність
- Б. Чітка структура
- В. Використання емоційних виразів
- Г. Стандартизованість

3. Який реквізит обов'язково присутній у діловому листі?

- А. Фото адресата
- Б. Прізвище керівника школи
- В. Дата написання
- Г. Особисті враження

4. До інформаційних ділових листів належать:

- А. Рекламації
- Б. Повідомлення про подію, запрошення, нагадування
- В. Протести
- Г. Скарги

5. У чому полягає головна функція ділового листування?

- А. Вплив на емоційний стан співрозмовника
- Б. Передача офіційної інформації між суб'єктами ділових відносин
- В. Створення художнього образу
- Г. Поширення пліток

6. Як найчастіше оформлюється завершення ділового листа?

- А. "Бувай"
- Б. "До зустрічі, друже"
- В. "З повагою", "Щиро Ваш(а)"
- Г. "Цілую"

7. Яке з наведених речень відповідає нормам мовного етикету в листуванні?

- А. "Ми вже стомилися чекати!"
- Б. "Ваше запитання зовсім не має сенсу"
- В. "Дякуємо за звернення та сподіваємося на подальшу співпрацю"
- Г. "Це ваша проблема, а не наша"

8. Що є перевагою електронного ділового листування?

- А. Неформальний стиль
- Б. Можливість редагувати чужі листи
- В. Оперативність та зручність передачі інформації
- Г. Анонімність

9. У чому полягає типова помилка при складанні ділового листа?

- А. Чітке дотримання структури
- Б. Дотримання стилістичних норм
- В. Надмірне використання розмовної лексики
- Г. Використання формул ввічливості

10. Який з наведених листів є прикладом офіційного документа?

- А. Лист привітання від друга
- Б. Лист-запит до державної установи
- В. SMS-повідомлення
- Г. Коментар у соцмережі

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

- 1. Адізес І. Командне лідерство. Як керувати сильними менеджерами. В-тво «Наш

- Формат», 2019. 304 с.
2. Бакаленко О. А. Психологія управління: навчальний посібник. Харків : ХНУРЕ, 2020. 120 с.
 3. Борщ В.І. Управлінський капітал в системі охорони здоров'я: теорія і методологія: дис. ... д-ра екон. наук: спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / В.І. Борщ; Національний університет "Чернігівська політехніка". Чернігів, 2020. 529 с.
 4. Гоулман Д., Маккі Е., Бояціс Р. Емоційний інтелект лідера. Видавництво «Наш Формат», 2019. 288 с.
 5. Гриценко Т.Б., Іщенко Т.Д., Мельничук Т.Ф. Етика ділового спілкування: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 344 с.
 6. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
 7. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
 8. Психологія управління: навчальний посібник / За заг. ред. Р.А. Калениченка, О.Г. Льовкіної. Ірпінь: Національний університет державної фіскальної служби України, 2018. 262 с.
 9. Професійна і прикладна етика: навчальний посібник / Аболіна Т.Г., Рогожа М.М., Василькевич Я.З., Заболотна В.О., Коцур В.П., Рик С.М.; за заг. ред. Коцура В.П. Препринт. Переяслав-Хмельницький, 2016. 314 с.
 10. Радченко С.Г. Етика бізнесу: навчальний посібник / 2-ге вид., переробл. і допов. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 396 с.
 11. Соціальна відповідальність влади, бізнесу, громадян: Монографія: у 2-х т. / за ред. Г.Г. Півняк; М-во освіти і науки України; Нац. гірн. ун-т. Дніпропетровськ: Державний вищий навчальний заклад «Національний гірничий університет», 2014. Т. I. – 629 с.
 12. Соціальна відповідальність як форма забезпечення сталого розвитку господарюючих систем: суспільство, галузь, підприємство: монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. Ніценка В.С., к.е.н., доц. Кусик Н.Л. Одеса: ТОВ «Лерадрук», 2017. 277 с.
 13. Стіллман Д., Стіллман Й. Покоління Z на роботі. Видавництво «Фабула», 2019. 304 с.
 14. Угрин О. Г. Психологія управління: практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с.

Додаткова:

1. Аболіна Т.Г. Прикладна етика: підручник / за наук. ред. Панченко В.І. Київ: Центр учбової літератури», 2012. 392 с.
2. Етика бізнесу: навчальний посібник / С.М. Лихолат, І.Б. Гапій. Київ: Знання, 2013. 367 с.
3. Етика ділового спілкування: навчально-методичний посібник для студ. ВНЗ / Харченко С.Я., Краснова Н.П., Юрків Я.І. Луганськ: Вид-во ДЗ ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2012. 507 с.
4. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник / Саприкіна М.А., Ляшенко О., Саєнсує М.А., Місько Г.А., Зінченко А.Г.; (за науковою редакцією д.е.н., проф., засл. діяч науки і техніки України Редькіна О.С.). Київ: ТОВ «Фарбований лист», 2011. 480 с.
5. Основи менеджменту і маркетингу в медицині: навчальний посібник / Єрошкіна Т.В., Татаровський О.П., Полішко Т.М., Борисенко С.С. Донецьк: РВВ ДНУ, 2012. 64 с.
6. Політика та публічне управління у сфері охорони здоров'я: підручник / М.М. Білінська, Н.О. Васюк, Л.І. Жаліло та ін. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2017. Т. 1. 284 с.
7. Рудінська О.В., Яроміч С.А. Корпоративний менеджмент: навчальний посібник. Київ:

КНТ, Ельга-Н, 2008. 416 с.

8. 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.
9. West T. Jerks at Work. Toxic Coworkers and What to Do About Them / Tessa West. — New York : Portfolio / Penguin, 2022. 272 p.

Електронні інформаційні ресурси:

1. Етика сьогодні: Інформаційний ресурс <http://www.etica.in.ua/>
2. Етика бізнесу: Інформаційний ресурс www.etica.in.ua/etika-biznesu/
3. Інформаційний ресурс «Бізнес молодість» <https://blog.molodost.bz/development/delovoy-etiket/>
4. Центр академічної етики та досконалості в освіті: Інформаційний ресурс <http://e-csr.org.ua/my-list>
5. Професійна асоціація корпоративного управління www.cgpa.com.ua
6. Economic Sociology: European Electronic Newsletter <http://www.econsoc.mpifg.de>
7. The Institute for Social and Ethical Accountability www.accountability.co.uk

ТЕМА
«ВИМОГИ ДО СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА. ОСОБИСТИЙ ПЛАН РОЗВИТКУ»

Мета: Сформувати у здобувачів освіти знання про фактори, які впливають на управлінську діяльність, та основні характеристики, навички та здібності, які потрібні сучасним менеджерам та керівникам, навички складання особистого плану розвитку для мобілізації управлінських здібностей.

Основні поняття (перелік питань):

1. Фактори, які впливають на управлінську діяльність.
2. Характеристики, навички та здібності, які потрібні сучасним менеджерам та керівникам.
3. Потенційні обмеження для сучасних керівників.
4. Бар'єри на шляху зростання Особистий план розвитку для мобілізації управлінських здібностей.

ПЛАН:

ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОГО ОПРАЦЮВАННЯ МАТЕРІАЛУ

Індивідуальне завдання № 1.

В додатку «Ситуаційні завдання ДИЛЕМА» представлено 14 практичних ситуацій, в яких може опинитися управлінець. Він має прийняти відповідне рішення.

Для кожної ситуації надається чотири варіанти вирішення дилеми.

Ви повинні обрати один з цих чотирьох варіантів рішення – найкращий, на вашу думку. Свій вибір необхідно обґрунтувати.

Може статися, що жоден з варіантів вирішення дилеми – вам не підходить. Тоді, ви маєте надати свою власну версію вирішення ситуації. Ця версія має бути обґрунтована.

Запишіть ваші відповіді у представлену форму.

Ситуаційне завдання	Що ви будете робити?*	Обґрунтування вашого вибору**	Що ви будете робити?*** Ваша власна версія відповіді, якщо ви не згодні із жодним запропонованим варіантом. Обґрунтування рішення.
1	Вкажіть відповідь, яку вже запропоновано, та з якою ви згодні (a, b, c, d)		
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			

Примітки:

- * Відповідь не треба вказувати повністю, треба поставити одну літеру - а, b, c, d
- ** Коротке обґрунтування вашого вибору – треба вписати
- *** Напишіть власну версію відповіді у разі, якщо ви не згодні із жодним запропонованим варіантом. Коротко обґрунтуйте ваше рішення – треба вписати.

Індивідуальне завдання № 2.

Ознайомтеся із компетентностями.

«Примірте» кожен із компетентностей для себе особисто.

Основні компетентності :

- **Активне слухання:** Здатність уважно слухати, підтримуючи людину і демонструючи розуміння.
- **Управління групою динамікою:** Уміння працювати з різними характерами, емоціями та підтримувати позитивну атмосферу в колективі.
- **Комунікація:** Здатність чітко й ефективно доносити інформацію, задавати запитання та стимулювати обговорення.
- **Емпатія та підтримка:** Уміння проявляти емпатію, підтримувати людей у їхній роботі та навчанні, створювати атмосферу довіри.
- **Організація:** Уміння планувати та структурувати зустрічі, забезпечувати ефективне використання часу.

Оберіть одну компетентність, на якій хочете сконцентруватись найближчим часом.

Ваша задача – описати обрану компетентність та надати пропозиції, що саме можна зробити, щоб покращити цю компетентність. Знайдіть конкретні стратегії, які можна застосувати для покращення обраної компетентності. Важливо, щоб ці стратегії були реалістичними та здійсненними у найближчий час.

Примітка:

Звертайте увагу на конкретику та реалізованість пропозицій, фокусуючись на невеликих покращеннях, які можна зробити поступово, щоб досягти більш значних змін з часом.

Оформити результати ваших досліджень необхідно у вигляді доповіді – презентації.

Вимоги до оформлення доповіді - презентації.

Доповідь обов'язково має супроводжуватися презентацією (в Microsoft PowerPoint або Microsoft Word) на 5 - 7 хвилин.

Презентація повинна містити не менше 5 - 7 слайдів (але кількість слайдів не має жорсткого обмеження, вона залежить від специфіки обраної компетентності).

В презентації необхідно надати короткий опис обраної компетентності, надати пропозиції щодо конкретної(их) стратегії(ій), яку(і) можна застосувати для покращення обраної компетентності. Можна навести практичні приклади (за необхідністю, якщо це доречно), узагальнити результати, зробити висновки, надати список використаних джерел (за необхідністю).

Індивідуальне завдання № 3.

Проект втілення кар'єрних планів.

В додатку надано робочий зошит, який допоможе побудувати власний проект розвитку управлінських навичок та кар'єрних цілей.

Цей матеріал створений для того, щоб здобувачі не просто підсумували отримані знання, а й навчилися самостійно планувати свій розвиток, працювати зі своїми ресурсами, цілями та викликами. Вміння свідомо проектувати власний професійний шлях

— одна з ключових компетенцій сучасного психолога.

Для максимально корисної роботи із зошитом є декілька рекомендацій, як працювати з матеріалом:

- Намагайтеся відповідати письмово на всі запитання, заповнювати таблиці, продумувати приклади. Письмове оформлення думок активує глибинні процеси усвідомлення і дозволяє краще побачити свій шлях.
- Дотримуйтеся послідовності. Структура зошита побудована так, що кожен розділ спирається на попередній. Виконуйте вправи у запропонованій черговості - це допоможе поступово сформувати цілісну картину.
- Думайте і як студент, і як майбутній практичний психолог. Після кожного етапу передбачена рубрика "Тренерська рефлексія". Використовуйте її, щоб осмислити не тільки власний досвід, а й подумати: як можна адаптувати цю вправу для роботи з іншими людьми, командами, організаціями.
- Додавайте своє. Якщо під час роботи з'являться ідеї нових вправ або власних доповнень - обов'язково фіксуйте їх. Це прекрасний шанс потренувати навички розробки тренінгових програм.
- Регулярно переглядайте записи. Зошит розрахований на тривалу роботу. Повертайтеся до нього щомісяця: відмічати досягнення, оновлювати плани, фіксувати зміни. Це допоможе не втрачати фокус і своєчасно адаптувати стратегії.
- Будьте щирими із собою. У цьому зошиті немає правильних чи неправильних відповідей. Ваша чесність, рефлексивність та готовність працювати над собою — ось що має справжню цінність.
- Пам'ятайте, що цей шлях — не тільки про цілі, а й про розвиток вас як професіонала і особистості. Робота над цим проєктом відкриє для вас нові можливості і допоможе рухатися вперед впевнено та осмислено.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна:

1. Адізес І. Командне лідерство. Як керувати сильними менеджерами. В-тво «Наш Формат», 2019. 304 с.
2. Бакаленко О. А. Психологія управління: навчальний посібник. Харків : ХНУРЕ, 2020. 120 с.
3. Борщ В.І. Управлінський капітал в системі охорони здоров'я: теорія і методологія: дис. ... д-ра екон. наук: спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / В.І. Борщ; Національний університет "Чернігівська політехніка". Чернігів, 2020. 529 с.
4. Гоулман Д., Маккі Е., Бояціс Р. Емоційний інтелект лідера. Видавництво «Наш Формат», 2019. 288 с.
5. Гриценко Т.Б., Іщенко Т.Д., Мельничук Т.Ф. Етика ділового спілкування: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 344 с.
6. Менеджмент та маркетинг в охороні здоров'я: навчальний посібник / В.І. Борщ, О.В. Рудінська, Н.Л. Кусик. Херсон: Олді+, 2022. 264 с.
7. Основи менеджменту та маркетингу в медицині: навчальний посібник / В.Г. Шутурмінський, Н.Л. Кусик, О.В. Рудінська. Одеса: Видавничий дім «Гельветика», 2020. 176 с.
8. Психологія управління: навчальний посібник / За заг. ред. Р.А. Калениченка, О.Г. Льовкіної. Ірпінь: Національний університет державної фіскальної служби України, 2018. 262 с.
9. Професійна і прикладна етика: навчальний посібник / Аболіна Т.Г., Рогожа М.М., Василькевич Я.З., Заболотна В.О., Коцур В.П., Рик С.М.; за заг. ред. Коцура В.П. Препринт. Переяслав-Хмельницький, 2016. 314 с.

10. Радченко С.Г. Етика бізнесу: навчальний посібник / 2-ге вид., переробл. і допов. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 396 с.
11. Соціальна відповідальність влади, бізнесу, громадян: Монографія: у 2-х т. / за ред. Г.Г. Півняка; М-во освіти і науки України; Нац. гірн. ун-т. Дніпропетровськ: Державний вищий навчальний заклад «Національний гірничий університет», 2014. Т. I. – 629 с.
12. Соціальна відповідальність як форма забезпечення сталого розвитку господарюючих систем: суспільство, галузь, підприємство: монографія / за наук. ред. д.е.н., проф. Ніценка В.С., к.е.н., доц. Кусик Н.Л. Одеса: ТОВ «Лерадрук», 2017. 277 с.
13. Стіллман Д., Стіллман Й. Покоління Z на роботі. Видавництво «Фабула», 2019. 304 с.
14. Угрин О. Г. Психологія управління: практичний посібник / О. Г. Угрин. Львів: ЛьвДУВС, 2017. 164 с.

Додаткова:

1. Аболіна Т.Г. Прикладна етика: підручник / за наук. ред. Панченко В.І. Київ: Центр учбової літератури», 2012. 392 с.
2. Етика бізнесу: навчальний посібник / С.М. Лихолат, І.Б. Гапій. Київ: Знання, 2013. 367 с.
3. Етика ділового спілкування: навчально-методичний посібник для студ. ВНЗ / Харченко С.Я., Краснова Н.П., Юрків Я.І. Луганськ: Вид-во ДЗ ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2012. 507 с.
4. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник / Саприкіна М.А., Ляшенко О., Саєнсус М.А., Місько Г.А., Зінченко А.Г.; (за науковою редакцією д.е.н., проф., засл. діяч науки і техніки України Редькіна О.С.). Київ: ТОВ «Фарбований лист», 2011. 480 с.
5. Основи менеджменту і маркетингу в медицині: навчальний посібник / Єрошкіна Т.В., Татаровський О.П., Полішко Т.М., Борисенко С.С. Донецьк: РВВ ДНУ, 2012. 64 с.
6. Політика та публічне управління у сфері охорони здоров'я: підручник / М.М. Білінська, Н.О. Васюк, Л.І. Жаліло та ін. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ: НАДУ, 2017. Т. 1. 284 с.
7. Рудінська О.В., Яроміч С.А. Корпоративний менеджмент: навчальний посібник. Київ: КНТ, Ельга-Н, 2008. 416 с.
8. 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.
9. West T. Jerks at Work. Toxic Coworkers and What to Do About Them / Tessa West. — New York : Portfolio / Penguin, 2022. 272 p.

Електронні інформаційні ресурси:

1. Етика сьогодні: Інформаційний ресурс <http://www.etica.in.ua/>
2. Етика бізнесу: Інформаційний ресурс www.etica.in.ua/etika-biznesu/
3. Інформаційний ресурс «Бізнес молодість» <https://blog.molodost.bz/development/delovoy-etiket/>
4. Центр академічної етики та досконалості в освіті: Інформаційний ресурс <http://e-csr.org.ua/my-list>
5. Професійна асоціація корпоративного управління www.cgpa.com.ua
6. Economic Sociology: European Electronic Newsletter <http://www.econsoc.mpifg.de>
7. The Institute for Social and Ethical Accountability www.accountability.co.uk

**Критерії оцінювання індивідуального завдання
(доповідь / реферат)**

Оцінка	Критерії оцінювання
Відмінно «5»	Індивідуальне завдання та презентація виконані самостійно та оригінально, оформлення відповідає вимогам, завдання повністю розроблене за пропонованою структурою; здобувач вільно презентує матеріал; зміст презентації не перевантажений слайдами з текстовим матеріалом; здобувач формулює самостійні ґрунтовні судження, які підкріплені фактичними доказами, інформація на слайдах подана переважно схематично із використанням самостійно розроблених схем, малюнків, графіків, містить посилання на джерела, які відповідно оформлені та є актуальними.
Добре «4»	Індивідуальне завдання та презентація виконані самостійно, оформлення відповідає вимогам, завдання розроблене за пропонованою структурою із незначними порушеннями; аналіз самостійний, але містить незначні неточності; здобувач добре пояснює матеріал, формулює самостійні висновки; інформація у презентації подана переважно із використанням самостійно розроблених схем, малюнків, графіків, містить посилання на джерела, які відповідно оформлені та є актуальними.
Задовільно «3»	Індивідуальне завдання та презентація виконані самостійно, оформлення відповідає вимогам із незначними порушеннями, завдання частково розроблене за пропонованою структурою; аналіз лише теоретичний, описовий та містить неточності; здобувач пояснює матеріал не впевнено, формулює лише загальні висновки (або взагалі не може їх сформулювати), інформація у презентації подана з посиланням на джерела, однак вони оформлені із помилками.
Незадовільно «2»	Індивідуальне завдання не виконано. Не зараховуються індивідуальні завдання та презентації, які виконані не самостійно або запозичені з мережі Інтернет.

СИТУАЦІЙНІ ЗАВДАННЯ «ДИЛЕМА»

Ситуаційне завдання 1**ДИЛЕМА**

Минулого року ваша компанія втратила можливість взяти участь в урядовому тендері через те, що відмовилася платити хабар. Після цього влада розповсюдила у ЗМІ інформацію, що створила вам негативний піар. Це негативно вплинуло як на репутацію компанії, так і на продажі. Тепер уряд оголосив новий тендер, і до вас звернувся агент, який радить вам ухвалити «мудре» рішення щодо участі у цьому тендері та гарантує вам перемогу, якщо ви оплатите його послуги.

Що ви будете робити?

- a) Візьмете участь у тендері та виплатите винагороду агенту – ви не маєте вибору, а негативне публіситі руйнує ваш бізнес
- b) Візьмете участь у тендері, але не будете платити агенту. Таким чином уряд отримає попередження: ви не платите хабарі за жодних обставин
- c) Не братимете участі у тендері, краще не взаємодіяти з урядом взагалі
- d) Не братимете участі у тендері, натомість розпочнете свою публічну та маркетингову кампанію, спрямовану на нейтралізацію негативного впливу, генерованого урядом

ДИЛЕМА

Ви працюєте у департаменті управління людськими ресурсами у компанії, яка пишається своїми практиками корпоративної відповідальності. У поле вашої уваги потрапив працівник, який написав негативний відгук про компанію у соціальній мережі Facebook. Він стверджує, що імідж компанії як відповідальної та екологічно-дружньої є оманливим, а насправді мають місце численні порушення прав людини та інші проблеми. Працівник також пише у Facebook, що заможні топ-менеджери подорожують літаками по всьому світу, тоді як компанія обіцяє зменшити шкідливий вплив на довкілля.

Що ви будете робити?

- a) Нічого, кожен працівник має право висловити свою точку зору
- b) Скажете йому, що його коментарі не до душі менеджменту, і якщо він буде надалі діяти подібним чином, навряд чи отримає підвищення
- c) Розробите комунікаційну політику компанії, яка визначить: що, коли і де можуть обговорювати працівники
- d) Зустрінетесь з цим працівником, щоб обговорити, які проблеми його хвилюють. Поясните йому, які позитивні заходи проводить ваша компанія

ДИЛЕМА

Однієї п'ятниці вам телефонують з митниці та повідомляють, що надійшла партія товару для вас, але вона не буде розмитнена до понеділка. Коли ви пояснюєте працівнику митниці, що ця партія містить товари, які швидко псуються, і необхідно розмитнити і доставити їх до вашого офісу сьогодні, він радить вам надіслати благодійний внесок (цигарки та алкоголь), тоді після прибуття кур'єра з внеском ваш товар буде негайно розмитнений.

Що ви будете робити?

- a) Надішлете йому благодійний внесок, попередньо перевіривши, чи вартість не перевищує ліміту, дозволеного компанією для подарунків
- b) Приїдете в офіс митниці та сидітимете там до розмитнення вашого товару. Вони не зможуть піти додому, залишивши вас у офісі
- c) Не будете робити благодійний внесок, оскільки ви вже сплатили офіційне мито
- d) Погрозуватимете поскаржитися їхньому керівництву, якщо вони негайно не візьмуться за розмитнення вашого товару

ДИЛЕМА

Ви – директор компанії, яка займається виробництвом та продажем одягу елітного дорогого бренду. Клієнтами компанії є відомі політики, артисти, бізнесмени та ін. Одного дня ваш досвідчений менеджер з персоналу, знанням і інтуїції якої ви довіряєте на 100 відсотків, приходить до вас з делікатною справою. На її думку, кілька співробітниць відділу продажу, що регулярно спілкуються з важливими клієнтами, не відповідають іміджу продукту та бренду загалом, не слідкуючи за своїм зовнішнім виглядом. Менеджер з персоналу вважає, що «старші, з надмірною вагою та нефарбованим сивим волоссям жіночки» не передають цінності та спотворюють імідж компанії.

Що ви будете робити?

- a) Дозволите менеджеру з персоналу замінити згаданих працівниць. Ви потратили багато років для створення бажаного іміджу компанії та продукту, тому дана невідповідність є прямим бізнес ризиком
- b) Вислухаєте пропозицію і запропонуєте менеджеру з персоналу подумати про власне звільнення, вона повинна була бути свідомою антидискримінаційної політики компанії
- c) Ніяк не відреагуєте на саму пропозицію, але запропонуєте провести тренінг з прав людини та анти дискримінаційної політики для усіх менеджерів середньої ланки найближчим часом
- d) Доручите менеджерам з персоналу та корпоративних комунікацій присвятити наступний випуск корпоративного журналу етичним цінностям компанії та їх ролі в просуванні бренду

ДИЛЕМА

Ви – менеджер проекту будівництва додаткових потужностей для однієї з фабрик вашої компанії. Ці потужності давно потрібні компанії – без них вона змушена відмовляти частині потенційних замовників. Ви подаєте місцевій владі документи для отримання відповідних дозволів і платите офіційно встановлені податки. Представник державної служби повідомляє вам, що ваші документи поставлено в чергу, але зараз служба перевантажена роботою, тому вам доведеться чекати на видачу дозволів 3 місяці. Проте якщо ви заплатите додатково особисто йому 30 доларів, він організує для вас видачу дозволів за 2 тижні.

Що ви будете робити?

- a) Заплатите йому 30 доларів – це невеликі гроші і єдиний спосіб залагодити питання вчасно
- b) Не будете платити представникові гроші, натомість запропонуєте йому подарунок на ту ж суму
- c) Заплатите йому та відмітите ці витрати як супутні у своїй проектній відомості, зробивши таким чином процедуру прозорою
- d) Не будете платити йому нічого, незалежно від суми – це неприйнятно для вас

ДИЛЕМА

Ви – менеджер виробничого заводу. Місцевий політик говорить вам, що він може посприяти вирішенню всіх питань стосовно майбутнього розширення ваших виробничих потужностей, якщо ви зробите внесок у його політичну кампанію. Ваша компанія не має відповідних правил щодо допомоги політичним силам, але ви знаєте, що у минулому отримання всіх дозволів на будівництво було складним і неприємним процесом.

Що ви будете робити?

- a) Сплатите внесок
- b) Сплатите внесок його політичній партії, а також зробите невеликі пожертви на користь інших політичних партій – так ви вважатимете, що вчинили справедливо
- c) Не будете платити гроші, натомість запропонуєте забезпечити інші види підтримки його політичної кампанії
- d) Не будете нічого платити та організовувати для його партії

ДИЛЕМА

До вас звернувся агент – представник міністра уряду країни, де ваша компанія має великий бізнес, і яка є пріоритетною для зростання компанії у майбутньому. Агент переказав, що міністр вимагає від вас надати йому у користування ваші автомобілі та автобуси на час його виборчої кампанії. Якщо ви погодитеся, міністр обіцяє запровадити нові регуляторні акти, які негайно підвищать екологічні стандарти на продукцію, а продукція вашої компанії вже відповідає цим стандартам. Цей крок надасть можливість ефективно усунути більшість ваших конкурентів у цій країні.

Що ви будете робити?

- a) Відповісте агенту, що не маєте можливостей для співпраці у такий спосіб, але запропонуєте зробити благодійний внесок до політичної партії міністра, сподіваючись, що така заміна не матиме для вас негативних наслідків
- b) Зробіте те, що від вас вимагають – ви не маєте вибору, такий спосіб ведення справ існує у цій країні, а запровадження вищих екологічних стандартів допоможе зберегти довкілля
- c) Відмовитеся від співпраці та звернетесь по допомогу до посольства/уряду вашої країни
- d) Зробіте те, що від вас вимагають, і вирішите упродовж компанії спрямувати частину додаткових прибутків до неурядової організації цієї країни. У такий спосіб ви частково відновите справедливість

ДИЛЕМА

Ви – директор великого приватного підприємства у країні, де при владі знаходиться партія, що набрала більшість голосів на попередніх парламентських та місцевих виборах. Загалом у країні передбачено демократичне волевиявлення громадян шляхом голосування. Але владна партія втратила авторитет і зараз не має підтримки населення. Наближаються наступні вибори. Один з мажоритарних співвласників підприємства є членом партії влади і бере активну участь у політичному та соціальному житті. Він звернувся до вас із вимогою забезпечити «правильний результат» голосування представників вашого підприємства на виборах.

Що ви будете робити?

- a) Забезпечите «правильний результат» голосування шляхом проведення відповідного інструктажу працівників під особисту відповідальність керівників підрозділів
- b) Встановите систему матеріальної мотивації працівників до голосування за партію влади
- c) Намагатиметеся знайти протидію з боку інших співвласників підприємства, але у разі невдачі погодитеся зі співвласником та забезпечите «правильний результат»
- d) Чітко заявите співвласнику, що відмовляєтеся впливати на волевиявлення працівників підприємства та намагатиметеся привернути суспільну увагу до цього факту політичного тиску

ДИЛЕМА

Ви – керівник відділу продажу компанії, яка діє у країні, відомій своєю корупцією на рівні уряду. Минулого року продажі компанії суттєво скоротилися через рецесію. Ви змогли запобігти звільненням персоналу, але якщо бізнес не піде вгору ближчим часом, вам не вдасться уникнути скорочень. Уряд щойно оголосив тендер на постачання послуг, які є провідним бізнесом для вашої компанії. Це величезний контракт – якщо ви його укладете, фінансові позиції вашої компанії будуть надовго захищені. Проте ви також знаєте, що для виграшу у тендері потрібно оплатити консультаційні послуги третьої сторони – це звична практика у цій країні.

Що ви будете робити?

- a) Не братимете участі у тендері, репутація вашого бренду є важливішою, навіть якщо це означатиме звільнення персоналу
- b) Візьмете участь у тендері, але дасте всім зрозуміти, що не будете оплачувати консультаційні послуги, оскільки сподіваєтеся виграти тендер завдяки високій якості і експертному статусу своєї пропозиції
- d) Візьмете участь у тендері та включите туди підтримку відомого благодійного фонду, який допомагає дітям-інвалідам. Запропонуєте спрямувати 10% вартості контракту до цього фонду. Ви впевнені, що кілька представників уряду підтримають цю ініціативу.
- c) Візьмете участь у тендері та будете готові оплатити консультаційні витрати, щоб захистити бізнес. Це варто зробити для захисту робочих місць та розвитку бізнесу

ДИЛЕМА

Ви – топ-менеджер у великій транснаціональній корпорації. Одна з ваших філій діє у країні, правлячий режим якої відомий численними порушеннями прав людини. Міжнародні санкції проти цієї країни поки що не застосовуються, але під тиском неурядових організацій ряд компаній вже закрили там свої представництва. Ви також міркуєте над припиненням діяльності у цій країні, однак ви – один з основних роботодавців, і зважаючи на високий рівень безробіття, у разі закриття вашої філії більшість ваших працівників навряд чи зможуть знайти нову роботу. До того ж, діяльність вашої філії приносить компанії величезні прибутки.

Що ви будете робити?

- a) Будете продовжувати бізнес; робочі місця та добробут, які ваша компанія створює для працівників і місцевої спільноти, приносять більше добра, ніж лиха
- b) Будете продовжувати бізнес; припините його лише у разі застосування міжнародних санкцій проти цієї країни
- c) негайно закриєте бізнес; правлячий режим отримує набагато більше зиску, ніж ваші працівники
- d) Публічно пообіцяєте закрити бізнес і будете поступово згортати діяльність. За рахунок додаткового часу вплив на працівників та вашу компанію не буде таким драматичним, як у разі негайного закриття

ДИЛЕМА

Нещодавно вас призначили менеджером виробничого підприємства. Працівники однієї з виробничих груп просять вас про приватну зустріч. Вони говорять, що не можуть працювати з новим робітником, і що решта їхніх колег вважають так само. Вони не уточнюють, чому саме. Після кількох спроб це з'ясувати ви починаєте підозрювати, що причина полягає у тому, що новий працівник належить до однієї з етнічних меншин. Його попередник на цьому робочому місці також належав до етнічної меншини, протримався лише три тижні та раптово звільнився, не повідомивши, що його запросили на іншу роботу.

Що ви будете робити?

- a) Зустрінетесь з новим працівником і запитаете, чи має він якісь проблеми. Скажете йому, щоби він звертався до вас, якщо відчуватиме ознаки дискримінації
- b) Скажете працівникам, які поскаржилися, що вам потрібно знати чіткі причини, чому вони відмовляються працювати з новим працівником
- c) Поговорите з працівниками про командну роботу та важливість спільного результату; нагадаєте їм про антидискримінаційну політику компанії. Будете контролювати ситуацію
- d) Переведете нового працівника до іншої групи та будете сподіватися, що цей крок вирішить проблему

ДИЛЕМА

Ви працюєте керівником з продажу та нещодавно в одному з регіонів взяли на роботу жінку – менеджера з продажу. У минулому показники роботи цього регіону були дуже високими, але з початком роботи нового менеджера продажі пішли вниз. Ви з'ясували, що працівникам не подобається отримувати розпорядження від жінки. Практично всю робочу команду в цьому регіоні складають чоловіки, за виключенням кількох жінок на нижньому рівні. Представники команди звертаються до вас із проханням замінити менеджера-жінку на чоловіка.

Що ви будете робити?

- a) Нічого не робитиму, новий менеджер має високу кваліфікацію, і було б помилкою замінювати її
 - b) Залиште жінку на посаді, але призначте їй у заступники чоловіка, який працюватиме разом із нею та транслюватиме її розпорядження іншим працівникам
 - c) Переведете жінку в інший регіон – це найкраще рішення для всіх сторін
 - d) Організуєте тренінг для працівників цього регіону з питань рівних можливостей та антидискримінаційної політики.
- Контролюватимете ситуацію протягом 2-3 наступних місяців, щоб дізнатися, чи покращився стан справ

ДИЛЕМА

Ви відвідуєте одну з регіональних фабрик. Раптом одна із працівниць відводить вас убік. Вона говорить вам, що їй ледь вистачає грошей на харчування, оскільки вона заборгувала гроші брату директора фабрики за те, що він організував їй в'їзд до країни. Від неї також вимагають проживати в гуртожитку, власником якого є брат директора фабрики. Плата за проживання разом із часткою боргу вираховується з її зарплатні до того, як вона отримує її на руки. Також брат директора забрав її паспорт і не збирається повертати його, доки вона не виплатить весь борг, включно із нарахованими високими відсотками. Вона стверджує, що не одна на фабриці має такі проблеми.

Що ви будете робити?

- a) Нічого не зробите, доки не проведете власне розслідування та не поговорите з представниками юридичного відділу фабрики – ви не знаєте, чи ця працівниця говорить правду
- b) Вступите у протистояння з директором фабрики; не розголошуючи джерело вашої інформації, вимагатимете надати вам відомості щодо зарплатні і т.п.
- c) Щойно залишите фабрику, зателефонуєте до поліції та попросите провести розслідування
- d) Залишаючи фабрику, заберете цю працівницю із собою та відведете її до поліцейського відділку, де вона перебуватиме у безпеці

ДИЛЕМА

Ви – керівник департаменту управління людськими ресурсами компанії, підприємства якої знаходяться у кількох країнах. Ви отримали листа від працівниці одного з ваших підприємств. У листі вона зазначає, що, незважаючи на загалом добрі умови праці, вона не має права вступити до профспілки та практично не може впливати на зміни термінів та умов своєї роботи. У її країні право на членство у профспілках є обмеженим, в той час як у вашій країні та інших країнах, де працює ваша компанія, це право забезпечено законом. Працівниця закликає вас запровадити на її підприємстві такі самі права, які мають інші працівники у вашій компанії.

Що ви будете робити?

- a) Нічого, оскільки ви повинні діяти згідно із законами, чинними для цієї країни
- b) Дозволите працівникам цього підприємства сформувати свою групу, виділите їм кімнату для зустрічей та кілька годин у робочий час раз на місяць для обговорення умов праці
- c) Запровадьте систему скарг для працівників усіх підприємств – щоб вони мали змогу ставити питання умов праці напряму своїм керівникам
- d) Запропонуєте цій працівниці проявити ініціативу та створити власну профспілку за умови, що засідання відбудуватимуться поза межами вашої компанії

РОБОЧИЙ ЗОШИТ

1. Мета проекту, формулювання проєкту та цінностей та початкова діагностика

Використовуючи результати вправи формування бачення майбутнього, сформулюйте вашу мету на рік (12 місяців).

Назва проєкту	
Мета проєкту за SMART	
Місія проєкту (чим він буде корисний світу)	
Цінності, на яких буде будуватися проєкт	

Тренерська рефлексія

Після виконання цього етапу подумайте: як цей етап можна адаптувати для роботи з іншими людьми або колективами? Що з цієї практики ви могли би використати в якості вправи на тренінгу?

2. Планування року

Етап планування року спрямований на конкретизацію кроків, необхідних для досягнення поставленої мети, та створення реалістичного і гнучкого графіка роботи. Це дозволяє структурувати діяльність, ефективно розподіляти ресурси та забезпечувати систематичне просування до цілі.

Відповідно меті проєкту, створить покроковий план дій на 12 місяців. Для кожного місяця треба визначити конкретні завдання, які будуть вести до досягнення головної мети та описати бажані проміжні результати.

Оберіть девіз або мотиваційне гасло для кожного місяця. Девіз повинен надихати та відображати емоційний стан або стратегічний фокус періоду.

Таблиця для планування завдань на рік

Місяць	Ключові завдання і кроки	Очікуваний проміжний	Девіз місяця
Травень			
Червень			
Липень			
Серпень			
Вересень			
Жовтень			
Листопад			

Грудень			
Січень			
Лютий			
Березень			
Квітень			

Продумайте план, як ви будете підтримувати свою мотивацію протягом року?

Тренерська рефлексія

Після виконання цього етапу подумайте: як цей етап можна адаптувати для роботи з іншими людьми або колективами? Що з цієї практики ви могли би використати в якості вправи на тренінгу?

3. Аналіз ресурсів

Визначте, які ресурси будуть потрібні для досягнення мети проєкту і порівняйте їх з реальною ситуацією.

Перегляньте попередні результати вашої самодіагностики: результати особистісного опитувальника, колекцію ресурсів, мапу сенсів, аналіз кар'єрного шляху, калейдоскоп, ваш власний архетип, його сильні і вразливі сторони. Складіть перелік ваших реальних, оцініть відповідність наявних ресурсів вимогам вашої мети на рік, проаналізуйте прогалини: де ресурси потребують розвитку або залучення.

Таблиця для аналізу ресурсів

Ресурс	Опис наявного ресурсу та його використання	Чи достатньо зараз	Що потрібно розвивати або додати

Тренерська рефлексія

Після виконання цього етапу подумайте: як цей етап можна адаптувати для роботи з іншими людьми або колективами? Що з цієї практики ви могли би використати в якості вправи на тренінгу?

4. Визначення перешкод

Спробуйте ідентифікувати внутрішні та зовнішні чинники, що можуть ускладнювати або уповільнювати досягнення поставленої мети, а також окреслити напрями подолання цих бар'єрів.

Перегляньте результати попереднього аналізу: результати особистісного опитувальника, колекцію ресурсів, мапу сенсів, аналіз кар'єрного шляху, калейдоскоп, ваш власний архетип, його сильні і вразливі сторони.

Визначте внутрішні перешкоди, які можуть заважати реалізації вашого проєкту, наприклад, страхи, обмежуючі переконання, недостатня компетентність у певних навичках, особистісні риси, які можуть перешкоджати

Визначте зовнішні перешкоди, наприклад, економічні обмеження, ситуація на ринку праці, конкурентне середовище, обмежений доступ до ресурсів, потрібних для реалізації проєкту.

Таблиця для визначення перешкод

Назва перешкоди	Опис перешкоди	Потенційний вплив на проєкт	Стратегія подолання або мінімізації

Антикризовий план: визначає 2-3 найбільш ймовірні «форс-мажори» і план дій у випадку їх виникнення.

Потенційний ризик	Ймовірність виникнення (низька/ середня/ висока)	План дій у випадку ризику

Тренерська рефлексія

Після виконання цього етапу подумайте: як цей етап можна адаптувати для роботи з іншими людьми або колективами? Що з цієї практики ви могли би використати в якості вправи на тренінгу?

5. Планування перших кроків

Визначити реалістичні, конкретні й досяжні перші дії, що забезпечать поступове просування до реалізації цілей, враховуючи результати аналізу ресурсів та перешкод.

Проаналізуйте виявлені ресурси та перешкоди, визначте ті сфери, які потребують негайного старту або підтримки. Враховуйте як сильні сторони, так і необхідність розвитку певних компетенцій.

Заплануйте мінімум 2-3 перших кроки у двох напрямках:

Опора на ресурси: конкретні дії, що активізують ваші сильні сторони і доступні можливості.

Подолання перешкод: дії, спрямовані на мінімізацію або обхід внутрішніх чи зовнішніх бар'єрів.

Таблиця для планування перших кроків

Напрямок	Конкретний крок	Термін виконання	Очікуваний результат
Опора на ресурс			
Опора на ресурс			
Опора на ресурс			
Опора на ресурс			
Подолання перешкоди			
Подолання перешкоди			
Подолання перешкоди			
Подолання перешкоди			

Тренерська рефлексія

Після виконання цього етапу подумайте: як цей етап можна адаптувати для роботи з іншими людьми або колективами? Що з цієї практики ви могли би використати в якості вправи на тренінгу?

6. План розвитку компетенцій

Сформулюйте чітке уявлення про ті управлінські та особистісні компетенції, які необхідно розвивати для успішної реалізації кар'єрного плану та досягнення мети проєкту.

Проаналізуйте ваш проєкт і обрану мету.

Які навички, знання та особистісні якості є критичними для досягнення успіху?

Які компетенції уже добре розвинені, а які потребують розвитку або вдосконалення

Опираючись на результати дисципліни, самодіагностику та аналіз ресурсів, виділіть 3-5 ключових компетенцій, що потребують підсилення або розвитку.

Для кожної компетенції визначте: конкретні дії для її розвитку, формати роботи над собою (навчання, тренування навичок, коучинг, рефлексія тощо), орієнтовний часовий горизонт для розвитку, очікувані результати (що буде свідчити про прогрес).

Таблиця для планування розвитку компетенцій

[illegible]

Тренерська рефлексія

Після виконання цього етапу подумайте: як цей етап можна адаптувати для роботи з іншими людьми або колективами? Що з цієї практики ви могли би використати в якості вправи на тренінгу?

7. Критерії успіху проєкту

Сформулювати чіткі, конкретні та вимірювані орієнтири, які дозволять об'єктивно оцінити досягнення мети проєкту, відстежувати прогрес і своєчасно вносити корективи.

- Перегляньте мету вашого проєкту та план дій на рік. Які результати вкажуть на те, що проєкт втілюється успішно? Які ознаки свідчатимуть про те, що ви просуваєтесь до своєї кар'єрної мети?
- Сформулюйте критерії успіху: вони мають бути максимально конкретними, спостережуваними і, за можливості, вимірюваними; критерії можуть бути як кількісними (кількість реалізованих завдань, отримані сертифікати, збільшення доходу), так і якісними (покращення навичок, розширення мережі контактів, підвищення особистої впевненості).
- Подумайте про способи перевірки кожного критерію.

Таблиця для постановки критеріїв успіху виконання плану

[illegible]

Спробуйте створити 2-3 контрольні точки для самоперевірки за рік.

Тренерська рефлексія

Після виконання цього етапу подумайте: як цей етап можна адаптувати для роботи з іншими людьми або колективами? Що з цієї практики ви могли би використати в якості вправи на тренінгу?

8. Карта зацікавлених сторін

Проекти в реальному житті завжди залежать не лише від нас самих. Важливо вміти враховувати людей, які можуть підтримувати або, навпаки, створювати бар'єри.

Таблиця для позначення зацікавлених сторін

Зацікавлена сторона	Роль у проєкті	Рівень впливу (низький/середній/високий)	Стратегія взаємодії

Тренерська рефлексія

Після виконання цього етапу подумайте: як цей етап можна адаптувати для роботи з іншими людьми або колективами? Що з цієї практики ви могли би використати в якості вправи на тренінгу?

9. План підтримки себе протягом року

Реалізація навіть найкращого плану часто руйнується не через відсутність здібностей чи навичок, а через втрату енергії, мотивації, стійкості упродовж шляху. Тому важливо сформулювати індивідуальну стратегію турботи про свій ресурсний стан, що забезпечить стабільну мотивацію, емоційний баланс і високу ефективність у реалізації проєкту.

Планування підтримуючих дій у кожній сфері

Сфера	Що я робитиму для підтримки себе	Регулярність (раз на день/тиждень/ місяць)

Тренерська рефлексія

Після виконання цього етапу подумайте: як цей етап можна адаптувати для роботи з іншими людьми або колективами? Що з цієї практики ви могли би використати в якості вправи на тренінгу?

Визначте для себе **особисті "сигнали тривоги"**, що вказуватимуть на втрату ресурсу, наприклад, втрата інтересу до цілей, постійна втома, злість без причини.

Мій сигнал тривоги	Що я робитиму, якщо помічу це

Тренерська рефлексія

Після виконання цього етапу подумайте: як цей етап можна адаптувати для роботи з іншими людьми або колективами? Що з цієї практики ви могли би використати в якості вправи на тренінгу?

Ресурсна активність місяця

Місяць	Що я робитиму для підтримання ресурсу	Що я робитиму для профілактики вигорання	Маленька радість місяця
Травень			
Червень			
Липень			
Серпень			
Вересень			
Жовтень			

Листопад			
Грудень			
Січень			
Лютий			
Березень			
Квітень			

Тренерська рефлексія

Після виконання цього етапу подумайте: як цей етап можна адаптувати для роботи з іншими людьми або колективами? Що з цієї практики ви могли би використати в якості вправи на тренінгу?
