

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ»
ФАКУЛЬТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ І ТЕХНОЛОГІЙ У
ТВАРИННИЦТВІ

Кафедра гігієни тварин та
ветеринарного забезпечення
кінологічної служби
Національної поліції України

Методичні рекомендації
для самостійної роботи з дисципліни
«ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА ТА КОМУНІКАЦІЯ» (частина 4)
для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за
спеціальністю Н 6 «Ветеринарна медицина», галузі знань Н
«Сільське, лісове, рибне господарство та ветеринарна медицина»



м. Кам'янець – Подільський
2025 р.

Укладач:

Тетяна ТОКАРЧУК, кандидатка сільськогосподарських наук, доцентка кафедри гігієни тварин і ветеринарного забезпечення кінологічної служби Національної поліції України

*Рекомендовано до друку науково – методичною радою Закладу вищої освіти
«Подільський державний університет»
(протокол № 2 від 27 березня 2025 р.)*

Рецензенти:

Микола КУХТИН, доктор ветеринарних наук, професор, провідний науковий співробітник Тернопільської дослідної станції Інституту ветеринарної медицини НААН

Юлія ГОРЮК, докторка ветеринарних наук, доцентка кафедри ветеринарного акушерства, внутрішньої патології та хірургії ЗВО «ПДУ»

Методичні рекомендації для самостійної роботи з дисципліни **«ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА ТА КОМУНІКАЦІЯ»** (частина 4) для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю Н 6 «Ветеринарна медицина», галузі знань Н «Сільське, лісове, рибне господарство та ветеринарна медицина» / Тетяна ТОКАРЧУК, Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2025. 34 с.

Методичні рекомендації розроблені з метою полегшити вивчення навчальної дисципліни здобувачами при проходженні лекційного матеріалу та практичних занять. Містять передмову, перелік частини тем, які виносяться на самостійне опрацювання, що представляють основу методичних рекомендацій, перелік запитань для самоконтролю та рекомендовану літературу.

ЗМІСТ

1. Передмова.....	3
2. Тема: ЕТИКЕТ СПІЛКУВАННЯ ІЗ ЗАРУБІЖНИМИ ДІЛОВИМИ ПАРТНЕРАМИ. Види міжнародних ділових зустрічей.....	4
3. Вимоги до організації і підготовки міжнародної ділової зустрічі.....	4
4. Спілкування через перекладача.....	5
5. Правила закордонного візиту	6
6. Особливості ділового етикету за кордоном.....	8
7. Тема: ТОНКОЩІ РОБОТИ КЕРІВНИКА ТА НОРМИ ЙОГО ПОВЕДІНКИ. Власне робота керівника	20
8. Профілактика стресів	26
9. Види стилю керування.....	31
10. Перелік запитань для самоконтролю.....	33
11. Рекомендована література.....	34

ПЕРЕДМОВА

Дисципліна «Професійна етика та комунікація» є однією із обов'язкових дисциплін у підготовці здобувачів ОС «Магістр». Вона вивчає закономірності виникнення і розвитку професійної моралі в конкретних умовах, а саме : громадські завдання та мету професійної діяльності лікарів, їх роль у соціальному прогресі; зміст спеціальних принципів і проблем, що виникають при виконанні лікарських обов'язків; характер впливу моральних принципів на практику професійних відносин. забезпечують розширення світогляду, вдосконалення і духовний ріст лікаря як особистості, вміння працювати в колективі. Вона нерозривно пов'язана із загальною етикою, оскільки кожна людина, у т. ч. і працівники ветеринарної медицини, у своїй професійній діяльності повинна керуватися не тільки юридичними, а й моральними нормами та принципами. Метою вивчення є: здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях, розуміти предметну галузь та професію, спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово, спілкуватися іноземною мовою, спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань / видів економічної діяльності).

Якщо в гуманній медицині головним завданням етики є охорона психіки хворого для досягнення найбільш повного його одужання та реабілітації, то у ветеринарній - здійснення комплексу заходів, спрямованих на виконання основного завдання тваринників - підвищення продуктивності тварин шляхом своєчасного лікування хворих та запобігання захворюванням у господарствах. Підвищення професійної культури лікаря ветеринарної медицини; скорочення періоду адаптації молодих спеціалістів на виробництві; допомога їм в уникненні багатьох професійних помилок та помилок поведінки; включає комплекс правил і норм відношення ветеринарних спеціалістів до своїх колег, тварин та їх власників; навчає бути чуйним, уважним та дбайливим по відношенню до тварин та їх господарів.

Тема. ЕТИКЕТ СПІЛКУВАННЯ ІЗ ЗАРУБІЖНИМИ ДІЛОВИМИ ПАРТНЕРАМИ (самостійне вивчення)

1. Види міжнародних ділових зустрічей

Міжнародні ділові зустрічі за характером прийому бувають:

- офіційні;
- неофіційні;
- ділові;
- транзитні зустрічі.

Офіційні найбільш впливові, проводяться з особливою урочистістю, де здійснюються необхідні церемоніальні підходи, проводяться бізнес-ланчі або вечери. Програма таких зустрічей включає в себе знайомство з діловими партнерами, історією навчального закладу, пам'ятками міста. Закінчується підписанням паперів.

Неофіційні – приїзд на відпочинок, лікування, в якості гостя/туриста на екскурсію.

Ділові (робочі зустрічі) відповідають певній меті. Це і тренінги, вебінари, консультації, виставки, майстер-класи, укладання угод, договорів і т. д. Дані зустрічі можуть не містити церемоніальних підходів.

2. Вимоги до організації і підготовки міжнародної ділової зустрічі

Для підготовки таких зустрічей створюють організаційний комітет (оргкомітет). До його повноважень входить продумати наступні етапи:

Хто є гостем із якої країни, хто просто бере участь? Хто фінансує? Яка програма зустрічі? Він також забезпечує проведення всіх запланованих заходів, виконуючи адміністративно-розпорядні функції. Оргкомітет вирішує питання розміщення, трансферу, дозвілля учасників, забезпечує наявність перекладача, фото- та відео-фіксацію дійства.

Тому підчас складання Програми ділової зустрічі. Виходячи із терміну перебування гостей, вона має включати:

- ділові переговори, ділові зустрічі, науково-практичні конференції, круглі столи;
- культурну програму (відвідування музеїв, історичних пам'яток, прийоми, банкети, ...);
- ознайомлювальні поїздки (в певних випадках, якщо є бажання та дозволяє час);
- офіційні зустрічі і проводи;

Відступ при її виконанні сприймається як недолік підготовки, несерйозність партнерів.

Перебування в місті починається із візиту ввічливості до приймаючої організації. Приймаюча сторона надає гостям програму двічі у двох варіантах: як інформаційне повідомлення при першому запрошенні і, як деталізовану, розписану по годинах при акредитації. Програма створюється основною мовою ділової зустрічі і прийнятій міжнародній мові гостя.

На окремі заходи надсилаються запрошення.

Відповіді на запрошення пишуться від третьої особи та, як і самі запрошення підписом не засвідчуються.

При відмові від запрошення необхідно негайно надіслати відповідь з вказанням причини.

3. Спілкування через перекладача.

При спілкуванні через перекладача, необхідно дотримуватись таких пунктів:

- Говорять повільно, чітко формулюючи думки, не допускають можливості двозначного тлумачення сказаного.
- Вимовляють не більше одного-двох речень підряд, враховують, що утримати в пам'яті велику кількість матеріалу перекладач не в змозі.
- Не супроводжують свою мову прислів'ями, ідіоматичними зворотами і, тим більш, цитуванням віршів. Переклад на іншу мову потребує тривалої роботи і неможливий в ході динамічної бесіди. Невірний переклад здатен зіпсувати

атмосферу переговорів, оскільки наші прислів'я та приказки на іншій мові можуть набути двозначності, а іноді і образливий зміст.

- Враховують реакцію партнерів і негайно уживають заходів, якщо виникає відчуття, що вони розуміють неправильно. Перекладач, натомість, може у випадку необхідності попросити будь-яку з сторін пояснити думку більш простими словами або повторити фразу ще раз.
- Виділяють достатньо часу для роботи з перекладачем, аби як можна досконаліше ознайомити його з колом питань, пояснюють термінологію. Доповідь, промова на презентації й інші письмові матеріали мають передаватися перекладачеві для ознайомлення за кілька днів до виступу.

4. Правила закордонного візиту

Підготовка. Під час підготовки до візиту за кордон, необхідно перевірити свої особисті документи (закордонний паспорт) та переконатися, що термін дії не вичерпано (краще аби це було не менше 7-8 місяців).

Що взяти у подорож з собою?

- закордонний паспорт;
- квитки;
- копію (оригінал) офіційного запрошення з іноземної установи;
- власні візитні картки англійською мовою;
- буклети або інформацію вашого місця роботи англійською мовою або мовою країни перебування;
- сувеніри, які ви збираєтеся презентувати своїм партнерам;
- фотокартки розміром 3x4 (вони можуть виявитися потрібними для оформлення перепустки чи проїзного квитка в громадському транспорті);
- одяг і взуття відповідно до сезону, погоди, дрескоду за кордоном;
- перехідник/адаптер (у разі, якщо ви їдете до країни, в якій використовується інший вид розетки);
- ліки, які ви зазвичай приймаєте у разі захворювання чи поганого самопочуття (зауважте, що у разі, якщо ви проходите курс лікування, і загальна кількість

пігулок перевищує 10 штук, ви повинні мати при собі оригінал довідки від лікаря та її переклад англійською мовою);

- кошти (сума, дозволена для перевезення без декларування, визначена Правилами митного контролю за переміщенням через митний кордон України предметів, валюти і цінностей громадян).

Заборонено перевозити продукти харчування, зокрема сало.

Багаж

Пасажири можуть безкоштовно перевозити багаж за нормами: 40 кг - для пасажирів бізнес-класу і 20 кг - для пасажирів економічного класу. На рейсах до США/Канади і назад можна перевозити не більше 2-х місць багажу (макс. вага одного місця - 23 кг; макс. сума вимірів -158 см). Багаж, що перевищує встановлені норми безкоштовного перевезення, оплачується за відповідними багажними тарифами.

Перевезення цінних речей

Наполегливо радимо не класти до багажу, що підлягає реєстрації, важливих документів, готівки, коштовностей, предметів, що б'ються або швидко псуються, ключів, медикаментів, медичних документів, електроприладів, паспортів та інших посвідчень особи. Надійніше перевозити їх у ручній поклажі. Авіакомпанія не несе відповідальності за вказані речі.

Ручна поклажа

Ручна поклажа не повинна перевищувати норм, визначених авіакомпанією перевізником. Додатково до безкоштовної норми багажу, що зазначена в авіаквитку, пасажери мають право взяти з собою в салон літака 1 місце багажу вагою до 10 кг для пасажирів бізнес-класу та до 7 кг - для пасажирів економічного класу. Розміри ручного багажу не повинні перевищувати в сумі трьох вимірів 115 см (55x45x20 см). Окрім ручної поклажі дозволяється взяти в салон літака: дамську сумочку чи папку для паперів, друковані видання для читання під час польоту, парасольку чи палицю, верхній одяг, фотоапарат, відеокамеру, портативний комп'ютер, пакунок з покупками з без митної зони (Duty-free),

пальто чи плащ, якщо такі предмети необхідні пасажиру та не запаковані в багаж чи ручну поклажу, а також відповідають вимогам авіаційної безпеки.

Особа, яка зустрічає делегацію, супроводжує всю групу до автобусів/автомобілів, які були спеціально орендовані/надані для перевезення в готель. Під час проходження до транспортних засобів та розміщення у них не рекомендується відлучатися від групи. В протилежному випадку ви повинні поінформувати про це керівника делегації, зазначивши час, на який ви відлучаєтеся, і місце вашого перебування.

Правила посадки в автомобіль:

- Перше почесне місце на задньому сидінні праворуч у напрямку руху автомобіля, друге - за водієм.
- Відповідно першим сідає пасажир на перше почесне місце, потім - пасажир, який займає друге місце.
- Як правило, займають тільки задні сидіння. Якщо в автомобіль сідає ще один гість/учасник зустрічі, тоді займається місце № 3 між двома почесними місцями, аби не заважати тому, хто сидить на почесному першому місці, під час виходу.

Гість, який займає місце № 1, входить через праві двері авто, а інші, щоб не турбувати того, хто сидить на першому почесному місці, - через ліві. А також, першими виходять ті особи, які займають почесні два місця.

- Як правило, на передньому сидінні сідає перекладач або асистент-організатор групи.

Після прибуття до готелю ви повинні триматися групи і підготувати свої особисті документи для заповнення відповідних формулярів на поселення. Після того, як став відомий номер Вашої кімнати, Ви повинні повідомити про нього керівника всієї делегації.

5. Особливості ділового етикету за кордоном

Одним із найважливіших принципів ділового етикету за кордоном є шаноблива та відверта атмосфера стосунків із партнерами. Власне вчинки та

дії, пов'язані з незнанням норм, принципів, особливостей ділового етикету у країні перебування, можуть викликати негативну емоційну реакцію і, як наслідок, погано вплинути на результат ділових стосунків.

Франція – важливий торговий партнер України. Перш ніж встановлювати ділові відносини з французькими фірмами, варто знати мету цих відносин: вихід на ринок зі своїми товарами чи закупівлю їх, налагодити співробітництво і науково-технічні зв'язки. Етикет ділових відносин передбачає: надсилання на адресу фірм/підприємств комплексу рекламного матеріалу і каталогів про ваш продукт, далі умови, на яких її постачатимете (французькою мовою); французи болісно реагують на вживання німецької та англійської мови в діловому спілкуванні, бо впевнені, що це применшує їх національну гідність, честь; в разі, якщо ви імпортер, спрямовуйте запит із максимальним переліком того, що бажаєте одержати від французької сторони; спробуйте з'ясувати реакцію партнера на зроблену вами пропозицію, зателефонуйте; переконайтеся в отриманні вашої пропозиції, висловіть надію на якнайшвидшу відповідь.

Слід пам'ятати, що в діловому житті Франції левову частку відіграють зв'язки та знайомства. Еліта ділового світу Франції обмежена, не нових знайомих людей вони до себе не підпускають. Треба бути готовим і до бюрократичної складової, доки ваша пропозиція дійде до осіб високого рівня. Буває так, що під час обговорення французька сторона перериває співрозмовника, висуває контраргументи чи робить критичні зауваження. Тому це не треба сприймати як прояв неповаги – у них це нормально за умов ділового етикету. Власне, чудово було б добре підготуватися до переговорів, опанувати суть справи і виявляти власну наполегливість. Для французів важливішими є аргументи, й факти з ґрунтовним техніко-економічним аналізом, а не прояв чутливості та надмірно прикрашені докази. Досить часто у Франції ухвалюють важливі рішення не тільки в кабінетах, а й за ланчем або під час коктейлю, сніданку, обіду, вечері. Причому про справи заведено говорити після кави. А для

застільної бесіди це такі теми: книги, виставки, театр, історичні пам'ятки Франції та Парижу. Остерігайтеся питань особистого характеру: релігія, посада, доходи і витрати; не можна обговорювати хвороби, сімейний стан, політику.

Запрошення на вечерю – це велика честь. Добре було б на вечерю прийти на чверть години пізніше призначеної години, бажано з квітами але не білі і не хризантеми – це у Франції символ жалоби, краще принести пляшку шампанського або коробку шоколадних цукерок. Для французів кухня – предмет національної гордості. Вони обожнюють компліменти стосовно страв і напоїв на столі. За їх етикетом не прийнято залишати їжу на тарілці, підсолювати, користуватися прянощами – це неповага. Найвагомішою вимогою за етикетом є помірність у вживанні спиртного.

У Франції не прийнято звертатися до співрозмовника на ім'я, якщо тільки він сам не запропонував. Як правило, вживають «мсьє», коли звертаються до чоловіків, і «мадам» – коли йдеться про жінок, незалежно від їх сімейного стану. Чоловіки, як правило, обмінюються рукостисканнями. Під час ділового знайомства у Франції необхідно вручити свою візитівку, оскільки тут надають неабиякого значення освіті, бажано зазначити на візитці вищий навчальний заклад, який ви закінчили. Одяг повинен бути на висоті з натуральних тканин. Французький етикет ділового спілкування, зокрема ведення комерційних переговорів, вирізняється тим, що французи уникають офіційних обговорень конкретних питань тет-а-тет, намагаються зберегти свою незалежність, проте, їхнє ставлення може різко змінитися залежно від того, з ким вони ведуть справу. Французи, якщо порівнювати американцями менш самостійні до прийняття остаточних рішень. Вони орієнтуються більше на логічні докази та дотримуються найзагальніших принципів.

Італія. Її зовнішньоекономічні зв'язки мають життєво важливе значення для економіки всієї країни. Представники дрібних і середніх фірм Італії, як правило, більш активні при встановленні партнерських відносин, охоче йдуть

на альтернативні рішення. За етикетом службових взаємовідносин при організації маркетингу для встановлення ділових відносин звертаються до послуг посередників, мережа яких останнім часом набула особливого розвитку в Італії. Знайомство з представниками італійського ділового світу починається з обміну візитівками, тому їх треба мати при собі у великій кількості. Якщо ж у відповідь ви не матимете своєї візитки, будьте готові пояснити і вибачитися, а пізніше надіслати її за першої можливості.

Італійські бізнесмени великого масштабу надають перевагу переговорам, що ведуться між людьми, які займають однакове місце в діловому світі й суспільстві. Власне тому вони прагнуть дізнатися про трудову біографію, вік, посаду потенційних учасників перед діловими зустрічами. Текст на візитівці італійці друкують італійською й англійською мовою, бо дуже пишаються своєю країною, яка сповнена багатьох видів мистецтва та ремесла. Прояв поваги і знань у цій сфері завжди справляють сприятливе враження, що створює атмосферу довіри і доброзичливості. Слід знати деякі особливості італійського характеру в різних районах країни та їх відмітні риси в темпераменті, діловому стилі, навіть у тонкощах мови.

Німеччина. Українським фахівцям, які прагнуть встановити співпрацю з німецькою стороною, варто знати, що німці вміють вести ділові телефонні переговори, уникають порожніх слів, виразно вимовляють прізвище абонента чи назву установи. У них розмова по телефону дуже конкретна. У всьому світі відомо, що німці акуратні й надміру педантичні. Якщо ви не впевнені й вагаєтеся, чи зможете дотримати й виконати всі умови, терміни співпраці з ними, ліпше завчасно відмовтеся від своїх пропозицій. Треба брати до уваги схильність німецьких партнерів, підприємців до титулів. Для цього необхідно ще до початку переговорів з'ясувати всі титули ділових партнерів. Німецькі бізнесмени мають за правило розписувати приватне життя та діловий світ по годинам і дням. Тому докладіть всіх зусиль, щоб саме ваш німецький партнер занотував все при зустрічі із вами до свого записника, в протилежному

випадку є всі шанси на відмову. Запис дає змогу краще планувати свій час, що німці дуже цінують. Пунктуальність і суворе регламентування скрізь. Чайові в ресторані або кав'ярні можете не давати – вони вже закладені у вартість вашого обіду. Розмір чайових округляють до повної суми. Великі чайові давати не прийнято. Під час ділового етикету в ході комерційних переговорів присутня сухість та педантичність.

Туреччина. Діловий етикет у Туреччині дуже своєрідний та відрізняється від європейського. Ділові бесіди часто починаються в кав'ярні за чаєм із піріжками, якщо перемовини в кав'ярні завершуються успішно, то всі йдуть відзначати це в ресторан. Якщо вас запросили в гості до турецького партнера, слід подбати про квіти для господині дому й солодощі для дітей. Турецькі підприємці та бізнесмени часто дарують подарунки та люблять самі отримувати презенти. Будь-який діловий прийом завершується врученням сувенірів. Найбільше цінуються так звані «плакати» – запакована в коробку/підставку бронзова чи латунна табличка з емблемою фірми і пам'ятним написом. На зустріч із турецькими партнерами бажано приходити, коли в запасі є певний час, оскільки діловій розмові обов'язково передуватиме «сохбет» – бесіда ні про що, чай або кава. І, можливо, саме під час «сохбету» приймається рішення стосовно співпраці.

Сполучені Штати Америки. Для американського ділового етикету притаманний утилітаризм (усе має давати прибутки): сила слова; сумлінність в організації будь-якої справи; аналіз; розподіл обов'язків і ретельна перевірка виконання; цілеспрямованість (сьогодні зробити краще, ніж вчора); неабияка увага до дрібниць; спеціалізація кадрів і виробництва; стислість і ясність, конструктивізм. Головний принцип американського бізнесу –максимальний прибуток. Пропозиції зацікавляють американського партнера, якщо вони будуть реальними. Бажано обрати 9–12 фірм, з якими, на ваш погляд, можна плідно працювати по конкретному питанню. Напередодні ділових переговорів спробуйте заздалегідь намітити бажаний результат.

Американський діловий етикет вирізняється веденням переговорів і доволі високим професіоналізмом, не часто можна зустріти людину, некомпетентну з тих питань, стосовно яких тривають перемовини, причому члени американської делегації відносно самостійні при ухваленні рішень порівняно з представниками інших країн. При розв'язанні проблем американські бізнесмени бажають обговорити не лише загальні підходи, а й деталі, пов'язані з реалізацією намічених планів (переговори супроводжуються: відвертістю, привітністю та енергійністю); панує не надто офіційна атмосфера ведення переговорів. Американці частенько проявляють егоцентризм, так як вважають, що під час зустрічі їх партнер повинен керуватися тими ж правилами, що і вони.

Велика Британія. Діловий етикет у цій країні неоднорідний, що відрізняє його від ділових кіл інших країн. Ділові люди Великої Британії – чи не найкваліфікованіші в діловому світі Заходу. Вони вміють ретельно аналізувати ситуацію, що виникає на ринку, скласти різні прогнози. Здатні досягти дуже високого рівня аналізу довготермінових перспектив, де, окрім економічних, мають значення політичні, соціальні й загальносвітові фактори. Людина бізнесу з Великої Британії – це вимуштрувана, ерудована особа, у якій поєднуються найвища професійна підготовка та політичний інфантилізм. Суто людські чинники мають для нього величезне значення. Вона спостережлива, обізнана з літературою, мистецтвом, чудовий психолог, не терпить брехні і скритості, професійної невпевненості в маркетингу. Краще відразу сказати, що вам є чого навчитися у свого англійського партнера, звернутися до нього за практичним досвідом. Англійці завзято діляться своїми знаннями і досвідом, часто відкривають таємниці ремесла, особливостей ринку. Молоді англійські бізнесмени, які тільки входять у світ бізнесу, мають як спадок від своїх батьків чудову психологічну підготовку, а в коледжах і спеціалізованих комерційних школах вони навчаються на базі найсучаснішої техніки й відпрацьованих методологій. Важливою дисципліною в програмі навчання є соціальна

психологія. По закінченні навчання у Великій Британії здійснюють ретельний кадровий добір, що має прискіпливий характер. Після конкурсу випускника зараховують до компанії за тимчасовим контрактом, а далі службова кар'єра повністю залежить від його професійних та особистісних якостей і соціального статусу.

У діловому етикеті Англії присутня певна манерність спілкування, якої намагаються суворо дотримуватися: в особистому спілкуванні, під час телефонної розмови, проведення ділових обідів, під час відвідувань виставок, семінарів, симпозіумів, майстер-класів, тощо, а також у роботі престижних клубів. На все це треба звертати увагу, аби позитивно налаштувати до себе англійського бізнесмена. Так, наприклад, якщо англійський партнер запросив вас на ланч, ви також повинні організувати аналогічний прийом. Не варто засмучуватися, якщо перша зустріч не принесла бажаного результату. Проаналізуйте перебіг подій і дайте оцінку своїм діям.

Діловий етикет вимагає пам'ятати про знаки уваги партнерам, з якими ви зустрічалися або вели переговори. Вітальна листівка до свята або з нагоди дня народження, найкращі побажання близьким вашого колеги піднімуть ваш діловий авторитет, вкажуть а вашу ввічливість, чудові людські якості, стануть основою для встановлення тривалих ділових відносин, що принесе вам і підприємству не малий прибуток. В англійському діловому етикеті поширена низка правил вручення подарунків, які не розглядаються як хабар. До них належать: календарики, записники, запальнички, ручки з логотипом, а до Новорічних свят – пляшка алкоголю.

Тривалість періоду контактів з українською організацією, підкріплена виключно дружніми відносинами, а також симпатією до партнера, частенько сприяє укладанню угоди. Українським бізнесменам треба пам'ятати, що позиція на переговорах будь-якої англійської фірми, як правило, жорстка. На зустрічах фіксується кожна деталь, власне контракт, статистичний матеріал, обговорюється й визначається не лише все, що стосується контракту, а й

діяльність, спрямована на подальший розвиток, на перспективи укладання інших угод, можливість співпраці у сфері виробництва та збуту. Традиційним для них є вміння уникати гострих питань. Англійські підприємці виробили певну манеру ділового спілкування, якої треба чітко дотримуватися. Зокрема, знати фірмову структуру ринку товарів, рівень їх цін і тенденцію просування, особливості потрібної вам фірми й людей, які в ній працюють. І лише після цього погоджуватися на ділову зустріч. Переговори з англійськими партнерами слід починати не з предмета обговорення, а із суто життєвих проблем: погода, спорт, діти, книги тощо. Спробуйте позитивно привернути їх до себе, проявіть загальнолюдські цінності для вас не менш важливі, як комерційні пріоритети, неодмінно проявіть своє чемне ставлення до англійців та їх ідеалів. Всі питання мають бути виваженими і коректними. Для визначення позиції англійських фірм на перемовинах щодо укладення контрактів і з експорту, і з імпорту дуже важливий торгово-політичний аспект. Чим тривалішими є взаємовідносини, тим легше англійському бізнесмену укласти угоду якщо не на шкоду собі, то принаймні з дуже невеликою вигодою.

Фінляндія. Діловий етикет Фінляндії віддзеркалює особливості національного характеру фінів – працьовитість, ґрунтовність, завзятість. Вони користуються репутацією стриманих, замкнених і не дуже комунікабельних людей. Проте насправді вони мають почуття гумору, кепкують із самих себе. Сучасний діловий етикет фінських бізнесменів охоплює такі моральні цінності: надійність, чесність, пунктуальність, педантичність, чіткість й коректність; ввічливість і шанобливість (на свята, особливо на Різдво і Новий рік, прийнято вітати друзів і колег). Найкраще надіслати гарну листівку. Якщо дарувати подарунок, то він повинен бути недорогим, щоб не поставити вашого компаньйона в незручне становище. У Фінляндії дуже цінують український розпис (посуд, скарбнички, іграшки), а також горілку. Ділові питання фіни традиційно вирішують в сауні чи ресторані, тому не бажано відмовлятися від

таких запрошень. Фінська лазня (сауна) може стати для вас неоціненним помічником у комерційній справі.

Китай. Китайці не приймуть жодного рішення без вивчення всіх аспектів і передбачуваних наслідків, а з найважливіших питань рішення ухвалюються колегіально, та неодмінно узгоджуються на всіх рівнях. Щоб зберегти і скоротити терміни опрацювання й узгодження вашої пропозиції, краще надіслати її із вичерпним, конкретним описом за 3–4 тижні до відрядження. Китайські партнери надають важливого значення налагодженню приятельських, неформальних стосунків із ними, тому можуть запитати про вік, сімейний стан, про дітей, не потрібно соромитися й ображатися, це норма етикету – вияв щирого інтересу до вашої особи. Партнера радо запросять у гості або в ресторан на обід, де подаватимуть щонайменше 20 страв. Якщо ви не можете скуштувати всі, не відмовляйтеся демонстративно. Спробуйте з'їсти маленький шматочок, решту залиште на тарілці. Якщо пригощають супом – це означає, що обід завершується. Гість підводиться і виходить першим, господарі йдуть за ним.

Подарунки, презенти краще робити не одній особі, а всій фірмі, організації, господарству бо місцеві правила етикету можуть забороняти приймати індивідуальні подарунки. Одяг в Китаї напрочуд простий, костюм із краваткою обов'язковий лише на офіційних, дипломатичних прийомах і під час візитів вищих державних діячів. Діловий етикет Китаю передбачає певний стиль ведення комерційних переговорів, що характеризується чітким розмежуванням окремих етапів: початкове з'ясування позицій, обговорення і завершальний етап. Під час обговорення позицій значною мірою відбувається орієнтація на людей із вищим статусом. «Дух дружби» на переговорах має величезне значення. При діловому знайомстві бажаними є презентація і вручення своєї візитки, на якій реквізити надруковані китайською (це можна зробити в Китаї). Під час привітання прийнято обмінюватися рукоштовпаннями. Спершу тиснуть руку першій особі представництва. Остаточне рішення

китайські партнери приймають не за столом переговорів, а вдома. Схвалення домовленостей із боку китайського керівництва – практично обов'язковий ритуал.

Японія. Діловий етикет японських бізнесменів дещо відрізняється від норм і правил ведення справ представниками західного світу при встановленні ділових стосунків. Так, бізнесмени Японії віддають перевагу не листам і телефонним розмовам, а особистим контактам, але не прямим, а через третю сторону – посередника (добре знаного, який зарекомендував себе у справі), він повинен бути відзначений матеріально чи зустрічною послугою. Знайомство з японськими бізнесменами починається з обміну візитками. Якщо у відповідь на пропоновану візитку ви не дасте свою, це може спантеличити, образити японського бізнесмена. Офіційне спілкування з підлеглими або нижчими за чином, згідно з етикетом, може зумовити «втрату власного обличчя». При зустрічах із бізнесменами і на переговорах з представниками фірми треба бути пунктуальним: японці болісно відносяться до запізнь і затримок. Намагайтеся уникати рукоштовпів під час зустрічі з японськими представниками – вони віддають перевагу поклону. За традиціями, ділові люди Японії уважно вислуховують співрозмовника, не перебивають і не роблять жодних зауважень. Представник японської сторони на переговорах може кивати головою під час бесіди, втім це не означає, що він солідарний з вами. А просто зрозуміє вас. Японські бізнесмени уникають конфлікту, намагаються знаходити розумний компроміс.

Перш ніж вирушати до Японії, слід якомога більше дізнатися про національні традиції, звичаї японського народу. Їх етикет ділових відносин вимагає від бізнесменів бути максимально чемними, оскільки самі японці чемні й високо цінують таке поводження із ними. Але, дотримуючись правил ввічливості, варто бути раціональним (знати міру, говорячи компліменти, інакше японці вважатимуть вас лицеміром). Японці цінують, коли партнери керуються фактами і точними доказами. У присутності японських партнерів не потрібно

нервуватися й гарячкувати. Необхідно поводитися спокійно, довести, що ви налаштовані доброзичливо, що ви практична, щира, чуйна, товариська людина. Варто намагатися розмовляти японською мовою, і партнери високо оцінять прагнення збагнути національні, культурні особливості японського народу. Під час ведення ділових переговорів японська сторона старається уникати зіткнення позицій, бізнесмени приділяють багато уваги розвитку особистих відносин із партнерами. Власне тому не варто ставитися до розгляду людських проблем зверхньо, байдуже, бо таким способом можна зіпсувати емоційний настрій японських колег. Японці цінують доброзичливість і щирість.

На перемовинах, як правило, прагнуть спершу обговорити найважливіші теми, а вже потім вдаються до обговорення інших, які не стосуються головного. Пам'ятайте: чим серйознішими є пропозиції, тим більше уваги японські бізнесмени приділятимуть другорядним деталям. І якщо вирішено всі другорядні питання – можна братися до головного. Не слід форсувати переговори іншій стороні. Японський бізнесмен може відповісти позитивно лише для того, щоб підтримати зовнішній бік єдності й гармонії.

У **Південній Кореї** етикет ділового спілкування дуже відрізняється від західних стандартів, тому підприємці інших країн вважають корейських бізнесменів «найважчими» партнерами у світі, зокрема й через мовний бар'єр. Діловий етикет Кореї передбачає необхідність враховувати національну гордість і особливу чутливість корейців, оскільки багато століть вони були пригнобленою нацією. Корейці дуже чемні й гостинні, влаштовують своїм гостям теплий прийом, однак це не означає, що вони вже зацікавлені у партнерстві. Контакт із корейськими бізнесменами неможливо налагодити, звернувшись до них у письмовій формі. Домовитися про зустріч також не дуже просто без посередників, треба, щоб хтось рекомендував вас корейській фірмі. Але, якщо корейські підприємці проявлять зацікавленість до партнера, вони

самі шукатимуть особистої зустрічі. На знак виявлення поваги у відповідь на простягнену вам візитку необхідно подавати власну двома руками.

Треба постійно пам'ятати, що в корейців першим називають – прізвище, а два наступні – власні імена. За етикетом прийнято звертатися за посадою або на прізвище; бажано чітко називати корейцям своє прізвище, оскільки їм дуже важко зрозуміти, яке з трьох слів, написаних на візитці, є прізвищем.

При вирішенні проблем в центрі ділових відносин у Південній Кореї вагому роль відіграють неформальні зв'язки, тому необхідно брати до уваги міцні кланові, регіональні, приятельські й родинні стосунки у вищих щаблях влади. Слід зважати на те, що корейці дуже педантичні в питаннях зовнішнього вигляду. Для чоловіків і жінок обов'язковим є строгий діловий стиль. Буде нетактовним палити в присутності старших за віком і посадою. Молодший співробітник ніколи не порушить указівок, отриманих від свого начальника. Бізнесмени Кореї, як правило, логічно, послідовно й чітко викладають своє бачення проблем і шлях конкретного їх вирішення.

Корейці не кажуть відкрито про незгоду з партнером і не доводять його неправоту. Проте якщо рішення прийняте, корейська сторона висловлює готовність до негайних дій. Тому в них викликають подив і навіть роздратування відповіді такого змісту: «Треба подумати» або «Побачимо», а також тривалі вагання. Проте найбільше корейські бізнесмени бувають розчаровані, якщо особа, яка прибула на переговори з ними, не має повноважень приймати відповідальні рішення.

Арабські країни. Вагомою умовою успіху проведення переговорів у цих країнах є дотримання норм і правил ділового етикету, що базується на місцевих традиціях. Під час переговорів господарі дуже гостинні, пригощають кавою. За правилами арабського етикету гостинності, випивши цю чашечку, ви повертаєте її хазяїну, і він одразу наливає в неї нову. Так може тривати, аж поки ви самотужки спустошите цілий кавник. Але якщо ви більше не хочете кави, тоді для господаря ви (знаючи правила етикету) повинні похитати

чашечкою з боку в бік чи перевернути її догори дном. Якщо ж вам перед кавою запропонували прохолодні напої, це означає, що час, відведений для зустрічі з вами, завершується.

За традиціями арабської бесіди і згідно з умовами ділового етикету, час від часу треба питати: «Як почуваєтеся?», «Як справи?». Утім, це зовсім не означає, що необхідно докладно розповідати про самопочуття або справи в організації. Ще більшою помилкою вважається запитувати про здоров'я чоловіка або інших членів сім'ї (не знаючи їх). Якщо ви не товаришуєте з партнером сім'ями, доречніше й тактовніше запитати виключно про його здоров'я. Бізнесменам арабських країн Перської затоки притаманні почуття власної гідності, повага й коректне ставлення до своїх колег, із усіх типів взаємодії з партнерами вони віддають перевагу торгу. Більшості бізнесменів країн арабського світу властиве почуття національної гідності. Усе, що можна розтлумачити як втручання у внутрішні справи, заперечуватиметься. Неабияке значення має рівень, на якому тривають переговори, оскільки більшість арабів – прихильники сильного правління й адміністративних правил поведіння.

Тема. ТОНКОЩІ РОБОТИ КЕРІВНИКА ТА НОРМИ ЙОГО (самостійне вивчення)

1. Власне робота керівника

Особливість його роботи в тому, що йому потрібно постійно спілкуватися з людьми і працювати з інформацією. Таке інформаційне навантаження може призвести до нервування, зриву, тобто стресів.

В екстремальних умовах людина здатна показати максимум хоробрості та кмітливості. Але якщо таке супроводжується щодня, то працездатність різко падає, що веде до втоми, вигорання.

Частий стрес проявляється в організмі за принципом «влучання по найуразливішому»: підвищений артеріальний тиск перетворюється на гіпертонію, порушення в роботі серцевого м'яза викликає інфаркт, і т.д.

Охорона праці пов'язана не лише із професійними умовами (шкідливі речовини, висота, вібрація тощо). Охорони потребує і розумова, в тому числі й керуюча праця (посада).

Організм — це дуже тонкий механізм, який потребує культури відносин, професіоналізму. Про неприйнятні умови, перш за все, він сигналізує головним болем, втратою апетиту, безсонням, інше.

Вміння керівника ніколи не розповсюджується на всі верстви управлінської культури. Не поспішайте на високу посаду, можливо, то буде недосяжний рівень вашої компетентності.

Кабінет — робоче місце не тільки керуючого, а й всіх, хто з ним зустрічається. Як свідчать деякі дослідження, шум у багатьох адміністративних приміщеннях перевищує допустимо-можливий рівень.

Не лише звуки, а й колір має психологічний аспект на людину та її ментальний стан. Властивості кольору, вміле поєднання палітри кольорів в адміністративних приміщеннях не просто підвищує працездатність, а може й знижувати втомлюваність і роздратованість.

Одна із актуальних проблем сьогодення — оцінка режиму управлінської (розумової) праці з інформаційних позицій.

У голові людини міститься 15 мільярдів нервових клітин-нейронів, їх робота організована так, що одні клітини працюють, інші — відпочивають. До прикладу, перед вами стоїть актуальна професійна проблема. Частина нервових клітин акумулюється, будується локальна ієрархічна структура — цільовий комплект, розподіляються функції, підключається енергія. Через деякий час налагоджується нормальна робота. Клітини мозку працюють. Ви приходите додому і налаштовуєтесь на іншу проблему. Попередня ніби забувається, йде акумуляція інших нервових клітин, збирається повний комплект, який отримує основну енергетичну підтримку. Наступного дня, коли ви прийшли на роботу, ви знаходите "професійний" комплект цілим і збереженим, клітини відпочили і після деякого налаштування починають

працювати. Якщо ж до справи не повертатися кілька днів, то необхідно більше часу на підготовку, аж до повної сконцентрованості. Суть приказки "понеділок — важкий день" полягає в тому, що чим довша перерва, тим більше часу необхідно для налаштування до праці.

Інша приказка каже: **"Відпочинок — це зміна діяльності"**. Коли підключено декілька комплектів нервових клітин, які треба вміти вчасно переключати.

Якщо постає багато таких комплектів і переключення є частими, раптовими, та ще й з браком часу на налаштування, то вас чекає — невроз.

Все, що людина бачить, вона поєднує з тим, що чує і про що думає — так здійснюється інформаційний аналіз. За умови якщо інформація надходить несвоєчасно або дуже швидко, чи у великому обсязі аналіз не виникає, а створюється інформаційний шум, який призводить до втрати попередньої інформації, а прийом і опрацювання нової ускладнюється.

До нервового напруження, до неврозів (при частому повторі) призводить також інформаційна диверсія (високий рівень шуму, що заважає сконцентруватися; нав'язування інформації, яка вас не цікавить; музика чи шум під час відпочинку).

Об'єм інформації і коло людей, з якими керівник повинен мати справу, збільшуються в міру того, як він «піднімається по сходах» посадової драбини. Мозок працює не менше ніж 16 годин/добу. Тільки під час сну, коли один комплект нервових клітин переключається на інший, центральна нервова система відпочиває.

Безсоння — ознака порушення інформаційного режиму, найкраще з нею боротися не за допомогою ліків, а виправленням свого інформаційного режиму.

Рекомендується починати день творчою роботою, а закінчувати — рутинною, монотонною, оскільки найрозумніші думки приходять частіше за все зранку ("Ранок вечора мудріший"), при умові, що можна не поспішати, зібратися з думками.

потрібно зробити так, щоб людина керувала своїми справами, а не навпаки. Володіти культурою управління. Можна багато і продуктивно працювати, менше стомлюватися, не хворіти на професійні захворювання.

Проблема здоров'я керівника. Втрата спокою, самоконтролю, неможливість зосередитися на вирішенні відповідної проблеми, тому якщо ви потрапили в таку критичну ситуацію. Тому слід:

- внутрішньо змиритися з тим, що є, і прийняти як факт. Те, що вже трапилось, змінити неможливо. Це дещо знизить емоційну напругу;
- проаналізувати дану ситуацію. Уявити собі найгірші наслідки, які можуть бути. Прийняти їх як можливий варіант;
- тепер спокійно шукати шляхи виходу з даної ситуації чи проблеми.

Максимально активізувати свою інтелектуальну діяльність на фоні емоційної врівноваженості. Вихід є завжди, його просто необхідно розгледіти.

Загалом, в стані паніки, людина не може зосередитись на вирішенні тієї чи іншої проблеми, але примусивши себе подумки прийняти найгірше, цим самим полегшити вантаж панічного хвилювання, вона починає шукати вірний шлях.

Ділові люди, які не знають, як боротися зі стресами, помирають швидко і молодими. Щоб ліквідувати великий відсоток непотрібних хвилювань на роботі з приводу вирішення ділових проблем, спочатку спробуйте чітко, вичерпно відповісти на запитання: "В чому суть проблеми? Які її причини? Чи є можливі рішення? Що конкретно ви пропонуєте?"

Цим ви не лише зменшите своє хвилювання та роздратування, а й покращите свої справи.

Систематичні перевантаження і, як наслідок, — постійний стан нервового напруження стають для керівників все більш звичними. Сучасна управлінська діяльність — це дуже напружений ритм життя.

Згідно з даними ВОЗ, здоров'я — це стан повного фізичного, душевного та соціального благополуччя, а не тільки відсутність хвороб чи фізичних дефектів.

Сучасний керівник працює, як правило, в умовах:

- дефіциту часу;
- надлишку інформації;
- ненормованого робочого дня;
- постійного тиску з боку підлеглих та вищого керівництва;
- вимушеного ризику;
- одночасного вирішення кількох різнорівневих завдань. Що як наслідок призводить до різкого збільшення "молодшання хвороб" (серцево-судинних, онкологічних, виразкових, психічних тощо).

Найчастіше виокремлюють такі види здоров'я: фізичне; психічне; духовне.

Фізичне здоров'я — це стійкий функціональний стан організму, який забезпечує успішну життєдіяльність людини (як окремих тканин, органів і систем, так і всього організму в цілому) в межах вікової норми. *Психічне здоров'я* — це здібність людини усвідомлено ставитися до функцій свого організму, здібність регулювати свої психічні процеси (думки, почуття, бажання, реакції на іншу людину як рівну собі, у визнанні існування норм, які регулюють відносини між людьми, визнання необхідної міри самотності та відносної залежності від інших; також усвідомлення особистої неповторності та індивідуальності як цінності та зі вставлення своєї індивідуальності з проявами індивідуальності інших людей.

Основними ознаками *духовного здоров'я* є:

- сприйняття життя як цінності та прагнення до створення нових ціннісних якостей, пошуки джерел, які знаходяться за межами людських сил у вищих сферах;
- гуманістичні способи впливу на себе та навколишніх (заохочення, покарання, випробування);

- цілісність внутрішнього світу, яка задається системою правил і суджень, прийнятих для себе людиною усвідомлено, життєвими принципами та цілеспрямованістю (життєва філософія, життєві цілі);
- відчуття постійного задоволення життям у ставленні до інших людей, сприйняття його як найвищої цінності.

Здоров'я людини залежить від спадковості, екологічного середовища, медичного забезпечення і на 50 % від способу життя.

Спосіб життя включає трудову діяльність, побут, форми використання вільного часу, форми задоволення матеріальних і духовних потреб, норми поведінки людей у типових ситуаціях.

Стрес: фактори, що його викликають, профілактика. До загальних факторів, які викликають стрес, належать:

- незадовільна організація службової діяльності (затримки, безвідповідальність, неритмічність), тобто відсутність системи в роботі;
- недостатня кількість співробітників. Це змушує керівника виконувати крім своїх обов'язків і обов'язки інших, створює дефіцит часу і знижує якість виконання своїх безпосередніх обов'язків;
- режим робочого часу (робота в ненормовані та незручні години). Це порушує звичні біологічні ритми сну і працездатності;
- виникнення і вирішення раптових критичних проблем;
- статусні проблеми (низький статус, невелика зарплата, недостатні перспективи службового висунення);
- заорганізованість, формалізм і засідательська суєта (непотрібні ритуали і процедури). Це виявляється у паперовій творчості та нескінченних нарадах;
- невизначеність і непередбачуваність розвитку подій в організації (часта зміна в місцевій політиці, зміна завдань і цілей організації, часта ротація співробітників) вириває керівника зі звичного середовища, в якому він добре орієнтується і стабільно себе почуває.

Крім загальних, існують і специфічні стресори (фактори, що сприяють виникненню стресів): нечіткі рольові обов'язки, високий рівень домагань, особливості взаємодії з підлеглими чи вищим керівництвом, особливості управлінської праці тощо.

2. Профілактика стресів

В основі профілактики стресів закладено такі основні підходи: / мудрість до свого життя та його активне вибудовування.

Це означає постановку і досягнення спів мірних зі своїми можливостями життєвих цілей, уміння відрізняти головне від другорядного, знаходити і бачити основні, домінуючі лінії життя, а не гнатися за миттєвими випадковими цілями.

У свій час Р. Нібур писав: "Боже, дай нам поміркованості прийняти те, що ми не можемо змінити; мужності, щоб змінити те, що можемо; і мудрості, щоб відрізнити одне від іншого".

Необхідно знати ступінь впливу на події, тобто бути реалістичним в оцінюванні як своїх можливостей/ситуації, в якій ми знаходимося. Вміти підходити до проблеми з різних ракурсів. Сприймати дійсність такою, як вона є в реальності, а не в нашій уяві. Розуміти навколишніх і відповідно до них ставитися. Вміти переймати позитивний досвід, жити повним життям у кожен даний момент; прогнозувати стресогенні фактори індивідуального життя і завчасно готуватися до них, іншими словами формувати стресостійкості.

До основних заходів цього напрямку належить: самоспостереження для пізнання себе; ознайомлення інших з досвідом, спеціалізованою літературою зі стресу; динамічне формування адекватного способу життя; фізичні вправи; наявність ефективного середовища підтримки (сім'я, соціальне оточення, друзі, родичі); формування вольових якостей (цілеспрямованість, ініціативність, наполегливість, витримка, рішучість, витривалість).

Активна протидія стресу — це ряд заходів, підходів; стратегія поведінки, що в своїй сукупності створюють систему, яка якщо не повністю знімає негативні наслідки стресу, то максимально послаблює їх.

До структурних елементів цієї системи відносять:

- аналіз індивідуальної картини стресу;
- мобілізацію фізіологічних можливостей організму для протидії стресу за допомогою збільшення вживання рідини та правильного харчування, вправ для дихання, фізичних вправ, комбінування вправ на гнучкість і витривалість;
- мобілізацію психофізіологічних можливостей для протидії стресу чи психічної саморегуляції: релаксації у формі нервово-м'язового розслаблення тіла; медитації як методу психічної саморегуляції' за допомогою розумових дій.

Норми поведінки керівника

Складний ритм роботи вимагає від керівника і дотримання ним етичних норм у службових взаємовідносинах з колегами, партнерами по бізнесу тощо.

Основна етична норма — збереження гідності людини незалежно від її статусу.

Президенти японських компаній вважають, що керівники повинні засвоїти такі якості і стандарти поведінки:

- широта поглядів і глобальний підхід до проблем;
- перспективне передбачення та гнучкість;
- ініціативність та рішучість;
- завзятість у роботі та безперервне самовдосконалення.

На їх думку, ***керівники повинні мати такі особисті якості:***

- уміти чітко формулювати цілі та установки;
- уміти вислуховувати думки інших;
- бути неупередженим, безкорисливим, лояльним;
- мати здатність повністю використовувати можливості підлеглих правильно;
- бути справедливим у ставленні до підлеглих;

- бути привабливими;
 - уміти згуртовувати людей і створювати їм сприятливу атмосферу для роботи.
- Американці, які вміють рахувати гроші, вважають, що краще знати хорошого, розумного менеджера і витратити певну суму, ніж витратити вдесятеро більше через керівника, який не може спілкуватися з підлеглими.

Психологи радять керівникам:

- вітатися першим з підлеглими;
- пропонувати сісти людям, які заходять до кабінету;
- не допускати грубощів;
- не принижувати людську гідність підлеглих;
- обіцяне робити вчасно;
- не ображати людей;
- уміти вибачатися;
- навчитися посміхатися;
- уміти слухати людей;
- не виявляти особистих симпатій;
- не провокувати виникнення конфліктних ситуацій;
- не впливати на підлеглих нищівною критикою;
- хвалити підлеглих (успіх окриляє);
- висловлюючи негативну оцінку, мову вести лише про результати діяльності, а не про особистість працівника;
- не обмежувати самостійність і свободу людей, довіряти їм і сприяти розвитку їхньої ініціативи.

Якщо керівник буде дотримуватися слідуючих правил, то конфліктні ситуації між ним і підлеглим будуть виникати рідше і, можливо, зникнуть зовсім.

Правило 1. Необхідно давати своїм підлеглим конкретні завдання, які можливо виконати. Розпорядження повинне бути викладено доступною мовою з точно поставленими завданнями та цілями, при необхідності

повторити ще раз розпорядження або попросити викласти його того співробітника, якому воно дано.

Правило 2. Всі розпорядження та накази, що віддаються керівником, повинні бути законними і не перевищувати посадові повноваження. Керівник ніколи не повинен йти врозріз з законом і повинен давати тільки законно обґрунтовані розпорядження.

Правило 3. Критикувати підлеглого не в присутності інших підлеглих, а один на один з ним. Як кажуть, «хвали на людях, лай наодинці».

Також при критиці не можна вказувати на особистість підлеглого, необхідно робити акцент на ті дії або бездіяльності, які він зробив. При цьому по можливості необхідно вказувати на шляхи вирішення ситуації, що склалася.

Правило 4. Критикувати тільки після того, як похвалили свого співробітника. Тобто почніть розмову зі співробітником з позитивних моментів і досягнень цього співробітника, тим самим ви позитивно налаштуєте його по відношенню до вас. А вже після порції похвали вкажіть на недоліки в його роботі.

Правило 5. Необхідно давати критичну, негативну оцінку підлеглому співробітнику тільки наодинці, не приписуючи до висловлення весь соціальний колектив (групу). Ніколи не вказувати на національність співробітника, його віросповідання, не давати негативну характеристику тієї соціальної групи, до якої він належить, тобто вести себе з підлеглим на рівних, щоб у підлеглого не виникало почуття дискомфорту.

Правило 6. Завжди бути справедливим по відношенню до підлеглих, не виділяти улюбленців, а чесно відзначати і заохочувати заслуги всіх підлеглих.

Правило 7. Завжди контролювати виконання розпоряджень в ході їх виконання. Це підвищить якість виконання та при необхідності вчасно відкоригує дії підлеглого.

Правило 8. Ніколи не намагатися за короткий період часу перевиховати підлеглого, який вам неугодний. Якщо спробувати перевиховати підлеглого за короткий термін, то це призведе до конфліктних ситуацій.

Правило 9. Якомога рідше карайте своїх підлеглих і як можна частіше допомагайте їм у виконанні розпоряджень, не вказуючи на свою перевагу над ними, даючи можливість підлеглому розкритися.

Правило 10. Ніколи не звинувачувати підлеглих у своїх невдачах та помилках.

Є певні етичні вимоги до керівника, який приймає відвідувачів, зустрічається з клієнтами. Він може варіювати свою поведінку, місцезнаходження в

кабінеті залежно від рангу та мети візиту відвідувача:

- якщо візит офіційний — господар кабінету, сидячи за робочим столом, відповідає на вітання відвідувача і запрошує його сісти перед своїм столом. Час візиту, характер спілкування та його підсумки визначає господар кабінету;
- якщо візит неофіційний — зустрічаючи гостя, господар, відповідаючи на його вітання, виходить з-за столу і запрошує його в зону колегіальної роботи, а сам сідає напроти нього. Час зустрічі залежить від взаємної попередньої домовленості;
- якщо візит дружній — господар кабінету зустрічає відвідувача, стоячи в центрі приміщення, а після обміну вітаннями запрошує його сісти в крісло за журнальним столиком. Спілкування характеризується повною відкритістю, готовністю до взаємовигідних рішень.

Має, звичайно, значення й те, в якому приміщенні відбувається зустріч, як розташовані меблі, чи дотримано єдиного стилю, в якому облаштовано кабінет. Ще давньо китайські філософи говорили про те, що речі, які оточують людину, впливають на її справи. Приймаючи відвідувачів, не можна фамільярно розмовляти з підлеглими та критикувати їх. Якщо своєчасно господар не зміг прийняти відвідувача, треба вийти до нього і перепросити, пам'ятаючи, що час — це гроші. Є ще багато інших етичних вимог і

особливостей в роботі керівника, і, як правило, він їх набуває в процесі своєї ділової діяльності.

Морально-психологічний портрет вітчизняного керівника в Україні ще формується. Риси, які мали так звані номенклатурні керівники за минулих часів, у нових ринкових умовах змінюються. А молоді керівники, які з'явилися після перебудови, працюють методом пошуку та помилок, набуваючи власного досвіду. Уже є перші спроби узагальнення якостей та стандартів їхньої поведінки, проте етичний бік їхньої роботи, правила етикету в стосунках з підлеглими поки що опрацьовано недостатньо.

3. Види стилю керування

Керівництво - спрямований вплив на співробітників, колектив, в результаті якого досягається підвищення продуктивності праці. Керівництво можна назвати процесом, при якому керівнику дається право влади над підлеглими. Керівництво включає безліч аспектів, в тому числі і розробку тактики і стратегії організаційної політики, вміння управляти персоналом, спілкуватися з людьми, розраховувати і прогнозувати введення на підприємство нових методів і форм роботи та інші.

Існує кілька *стилів керівництва*. Основними з них є *демократичний, авторитарний і ліберальний* стилі управління.

Демократичний стиль управління характеризується тим, що прийняття рішень ґрунтується на обговоренні проблеми, при цьому враховуються всі думки і ініціатива співробітників. Контроль за прийняттям рішення ведеться не тільки з боку керівника, але і з боку самих працівників, тобто це вказує на максимально можливу демократію і свободу самореалізації, прояв інтересу і доброзичливості по відношенню до особистості, відсутність дискримінації. Демократичний стиль управління є раціональним і ефективним. Це пояснюється тим, що ймовірність прийнятого правильного рішення при такому стилі керівництва зростає, так як воно є найбільш зваженим і обдуманим колективно. Даний стиль управління буде виправданий, якщо в

організації керівник має досить високим рівнем інтелектуальних, організаторських і комунікативних здібностей.

Авторитарний стиль управління, ще його часто називають диктаторським, для нього характерно жорстке одноосібне ухвалення рішення керівником, їм же здійснюється жорсткий постійний контроль за виконанням відданих ним розпоряджень, і при відхиленні від норми слід покарання, турбота про особу стоїть на останньому місці або взагалі відсутня, немає ніякого інтересу до працівників. За рахунок того, що ведеться постійний контроль за підлеглими, результати роботи завжди на вищому рівні (прибуток, продуктивність, якість продукції та багато іншого), але великий мінус цього стилю управління полягає у високій ймовірності помилкових рішень, придушенні ініціативи, уповільнення нововведень, застої, пасивності працівників і т. д. Він доцільний і виправданий тільки в тому випадку, коли організація знаходиться в критичному стані і їй потрібен час для «реабілітації».

Ліберально-анархічний стиль управління характеризується максимально можливою демократією і мінімальним контролем за працівниками в колективі. Кожен працівник може висловлювати свою думку і позицію, при цьому не відстоюючи їх. Як правило, при такому стилі керівництва продуктивність низька, люди не задоволені своєю роботою, напрямки роботи складаються з переваг лідера мікрогрупи і т. д. На практиці ж мало хто з керівників дотримується одного стилю управління, як правило, відбувається змішання двох, а іноді й всіх трьох стилів.

Перелік запитань для самоконтролю

1. За характером прийому Міжнародні ділові зустрічі якими бувають?
2. Назвіть вимоги до організації і підготовки міжнародної ділової зустрічі.
3. При спілкуванні через перекладача, саме яких пунктів необхідно дотримуватись?
4. Що взяти у подорож з собою?
5. Назвіть правила посадки в автомобіль.
6. Особливості ділового етикету за кордоном (Франція).
7. Особливості ділового етикету за кордоном (Фінляндія).
8. Особливості ділового етикету за кордоном (Німеччина).
9. Особливості ділового етикету за кордоном (США).
10. Особливості ділового етикету за кордоном (Японія, Китай).
11. Особливості ділового етикету за кордоном (Велика Британія).
12. Особливості ділового етикету за кордоном (Південна Корея).
13. Особливості ділового етикету за кордоном (Арабські країни).
14. Власне робота керівника.
15. Дайте визначення поняттю «кабінет»
16. Що є для вас поняття відпочинок?
17. Назвіть проблема здоров'я керівника.
18. З якими умова ми сьогодення, як правило, стикається сучасний керівник?
19. Які ви знаєте види здоров'я ?
20. Що є основними ознаками духовного здоров'я?
21. Що відносять до профілактики стресів?
22. Активна протидія стресу — це?
23. Норми поведінки керівника. Розкрийте суть.
24. Що рекомендують психологи керівникам?
25. Назвіть кілька правил керування для уникнення конфліктних ситуацій між керівництвом і підлеглими.
26. Які є стилі керування ?

Рекомендована література:

1. Блощинська В. Практикум з етики: Навч. посіб. Ів.-Франківськ, 2003.
2. Герасимчук А., Тимошенко О. Етика та етикет. Київ, 2006..
3. Рудакевич М. Професійна етика державних службовців: теорія і практика в умовах демократизації державного управління. Тернопіль, 2007.
4. Малахов В.А. Етика спілкування: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Либідь, 2006. 386 с.
5. Мовчан В.С. Етика: Навчальний посібник. 3-тє вид., випр. і доп. К.: Знання, 2007. 412 с.
6. Основи професійної етики та естетичної культури: до проведення масових заходів та спортивних змагань: навч. посіб. / за заг. ред. Петрової Г.М., Кумеди Т.А. К.: КНТ, 2012. 192 с.
7. Режим доступу: (28.01.2025 р.) <http://pe.ptngu.com/14.html>
8. Режим доступу: (28.01.2025 р.) <http://pe.ptngu.com/13.html>

Методичні рекомендації для самостійної роботи з дисципліни **«ПРОФЕСІЙНА ЕТИКА ТА КОМУНІКАЦІЯ»** (частина 4) для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю Н 6 «Ветеринарна медицина», галузі знань Н «Сільське, лісове, рибне господарство та ветеринарна медицина» / *ТОКАРЧУК Т. С. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2025р. 34 с. (1,54 ум.др.ар.)*