

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ БІЗНЕСУ І ФІНАНСІВ**

*Кафедра менеджменту, публічного
управління та адміністрування*

Методичні рекомендації

**для практичних занять
з дисципліни «КОМУНІКАТИВНИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ»**

**для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
денної та заочної форм навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**м. Кам'янець-Подільський
2025 рік**

УДК 005: 316.77:316.47 (07)

Укладач:

Елла ДОБРОВОЛЬСЬКА,
доцентка кафедри менеджменту, публічного
управління та адміністрування,
кандидатка економічних наук

*Рекомендовано до друку науково-методичною радою
Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»
(протокол № __ від _____ 2025 р.)*

Рецензенти:

Наталія КОРЖЕНІВСЬКА,
зав. кафедри економіки, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
докторка екон. наук, професорка, Заклад вищої освіти «Подільський
державний університет»;

Оксана ЛАВРУК,
кандидатка екон. наук, доцент кафедри менеджменту Кам'янець-
Подільського національного університету імені Івана Огієнка

Методичні рекомендації для практичних занять з дисципліни
«Комунікативний менеджмент» для здобувачів першого (бакалаврського)
рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальності 073
«Менеджмент» / Елла ДОБРОВОЛЬСЬКА. Кам'янець-Подільський: ЗВО
«ПДУ», 2025. 62 с.

Методична розробка сприятиме засвоєнню студентами оволодіння
знаннями з комунікативного менеджменту та навичками використання
методів вербального і невербального спілкування в управлінській діяльності;
створення позитивного іміджу управління для забезпечення високого рівня
професійності на основі прийняття ефективних управлінських рішень.

@ ЗВО «ПДУ», 2025

ЗМІСТ

Передмова	5
Тема 1. Поняття та сутність комунікативного менеджменту.	7
Тема 2. Стратегія комунікативного менеджменту	9
Тема 3. Поняття «комунікація» та її роль в системі управління	11
Тема 4. Види комунікацій та їх характеристика	14
Тема 5. Комунікативні технології	17
Тема 6. Вербальна та невербальна комунікація	19
Тема 7. Ділова комунікація: сутність і зміст	23
Тема 8. Форми ділової комунікації в комунікативному менеджменті	24
Тема 9. Діловий етикет	32
Тема 10. Особливості письмових комунікацій	37
Тема 11. Основні проблеми комунікацій в організації	40
Тема 12. Кризові комунікації	43
Тема 13. Психологічні аспекти комунікативного менеджменту	46
Тема 14. Комунікаційна функція керівника організації	49
Тема 15. Механізми управління комунікаціями	54
Орієнтовна тематика рефератів та есе	57
Список використаної та рекомендованої літератури	60

ПЕРЕДМОВА

Комунікації в менеджменті відіграють дуже важливу роль, адже ефективність діяльності менеджерів всіх рівнів управління залежить також і від ефективного обміну інформацією. Можливість реалізації цілей взаємодії співробітників організації, її комунікативних цілей зростає, якщо правильно організувати її проведення, добитися при цьому створення атмосфери взаєморозуміння, довіри і співробітництва.

Дисципліна спрямована на вивчення комунікативних процесів будь-якої організації як умови її функціонування та здійснення місії.

Мета дисципліни: формування системи знань і практичних навичок ефективної комунікації та комунікативних технологій в умовах глобалізації та трансформації соціально-економічних систем.

Завдання дисципліни: оволодіння знаннями з концепції комунікативного менеджменту та навичками використання методів вербального і невербального спілкування в управлінській діяльності; створення позитивного іміджу управлінця для забезпечення високого рівня професійності на основі прийняття ефективних управлінських рішень.

Здобувачі вищої освіти повинні знати:

- своєрідність управління процесом спілкування в різних типах організацій (державній, приватній, громадській);
- принципи формування ефективних комунікацій організації;
- психологічні засади стимулювання роботи працівників;
- своєрідність конфліктів та способи їхнього розв'язання в комунікаційній сфері;
- причини та наслідки конфліктів в організації;
- способи діагностики, прогнозування, попередження та розв'язання конфліктів;
- процеси підготовки та проведення переговорів, сприйняття людиною людини та навколишнього середовища, особливостей роботи пам'яті та

мислення тощо.

Здобувачі вищої освіти повинні вміти:

- виробити навички і вміння ефективного спілкування (читати невербальну інформацію, точно передавати інформацію);
- виробити вміння визначати структуру групи, згуртовувати колектив;
- користуватися способами заохочення;
- знаходити причини конфліктів, проводити аналіз конфлікту, раціонально поводитися в конфліктній ситуації проводити переговори, виступати як фасилітатори, посередники, експерти у процесі розв'язання конфліктів в організації.
- навчитися проголошувати промови, організовувати та проводити наради, вести ефективні телефонні розмови і ділову кореспонденцію.
- навчитися використовувати засоби психологічного впливу в роботі з персоналом організації та опиратися чужому впливу.
- бути здатним застосовувати засоби комунікаційного менеджменту для створення позитивного іміджу організації.

Тема 1. Поняття та сутність комунікативного менеджменту

Зміст заняття

1.1. Предмет, об'єкт, мета і завдання комунікативного менеджменту.

1.2. Корпоративні комунікації як предмет комунікативного менеджменту.

1.3. Об'єкти і суб'єкти комунікативного менеджменту.

Методичні поради до вивчення теми

Спочатку студентам слід з'ясувати призначення комунікативного менеджменту в системі управління, організаціями, підприємствами та державними органами як специфічної функції загального менеджменту; визначити комплекс завдань соціально-психологічного, організаційно-економічного техніко-технологічного характеру, що вирішуються завдяки управлінню окремими об'єктами на макро-, та на мікрорівнях. На цій основі здобувачам пропонується визначити сутність поняття «Комунікативний менеджмент» (професійна діяльність, спрямована на досягнення ефективної комунікації як всередині організації, так і між організацією і її зовнішнім середовищем).

Студенти повинні розібратися у змістовій основі наступних понять: *спілкування, комунікація, комунікаційна політика, комунікаційна стратегія, комунікативний процес, комунікативна компетентність, комунікативна культура, комунікативні технології.*

Корисно зіставити сучасний стан комунікативного менеджменту та визначити його місце в теорії і практиці управління організаціями. Здобувачам слід ознайомитися з елементами науки «Комунікативний менеджмент»: предмет, метод, теоретична основа, суб'єкт і об'єкт. *Комунікативний менеджмент* є соціально-економічною наукою, яка вивчає закономірності раціонального управління організаційними комунікаціями, принципи та функції ділових зв'язків між суб'єктом та об'єктом управління, методи та засоби впливу на інформаційну систему, найбільш ефективні

інформаційно-комунікативні технології що сприяють підвищенню ефективності комунікативного процесу в організації.

Визначаючи методологічну складову науки, студентам необхідно ознайомитися з поняттями «закономірності» комунікативного менеджменту, довести, що вони носять об'єктивний характер. Далі слід визначити зв'язок закономірностей з науковими *принципами* комунікативного менеджменту, які є історичною категорією і залежать від розвитку продуктивних сил, і виробничих відносин (демократизму, відкритості, гласності, прямого та зворотного зв'язку, скалярного ланцюга, ієрархії, єдиноначальності та ін.). Необхідно розібратися з класифікацією вказаних термінів і на цій основі перейти до визначення цілей і функцій комунікативного менеджменту у практиці організацій.



Практичні завдання:

1. Скласти один із видів професійного резюме: хронологічне, функціональне, резюме комбінованого типу, міжнародне резюме CV.
2. Ділова гра «Створення комунікативної служби». Групи по 5-6 осіб. Група обирає варіант структури служби. Розробка організаційної структури. Захист свого проєкту, дискусія. Підбиття підсумків.



Питання для обговорення:

1. Мета та завдання дисципліни «Комунікативний менеджмент».
2. Місце комунікативного менеджменту в теорії і практиці управління організаціями.
3. Сутність поняття комунікативний менеджмент.
4. Основні категорії комунікативного менеджменту: інформація, комунікація, спілкування, взаємодія, комунікативні впливи, комунікативний процес, комунікативна компетентність, комунікативна культура, комунікативні технології.
5. Теоретична і методологічна основа навчальної дисципліни

«Комунікативний менеджмент».

6. Роль комунікативного менеджменту в забезпеченні ефективного функціонування системи управління підприємств і організацій.

7. Взаємозв'язок курсу «Комунікативний менеджмент» з іншими начальними дисциплінами.

8. Комунікативна компетентність менеджера та державного службовця.

9. Комунікативна культура як складова комунікативної компетентності.

10. Об'єктивність характеру комунікативного менеджменту в умовах господарювання суб'єктів підприємницької діяльності.

11. Закономірності та принципи комунікативного менеджменту.

12. Цілі та функції комунікативного менеджменту.

13. Регламентація функцій комунікативного менеджменту.

14. Історія розвитку комунікативного менеджменту.

Тема 2. Стратегія комунікативного менеджменту

Зміст заняття

2.1. Стратегія комунікативного менеджменту: поняття, складові та цілі.

2.2. Цільова аудиторія: сутність, поняття та типологія.

2.3. Матриця комунікативного менеджменту.

Методичні поради до вивчення теми

Розпочинати вивчення теми слід з визначення терміну «комунікаційна стратегія»: з завдання систематизації визначень комунікативної стратегії і підходів до її розробки. При цьому варто усвідомити, що комунікативна стратегія є частиною розробленого стратегічного плану організації, принципи комунікації, слідуючи новим цілям, можуть зазнавати кардинальних змін при зміні генеральної стратегії. Надалі доцільно перейти до того, що комунікаційна стратегія формулюється лише в вигляді базових

довгострокових типів і принципів комунікації, які, в свою чергу, обмежують варіативність конкретного комунікативного акту. Слід наголосити, що комунікація заради комунікації не має сенсу і що всі методи й засоби комунікації, які використовує організація (спеціальні заходи, прес-релізи, інформаційні матеріали тощо), є лише засобами досягнення загальної стратегічної мети. Слід також звернути увагу, що комунікації як обов'язкова складова частина менеджменту розглядаються в межах стратегічного керування організацією, тому, що сучасний бізнес залежить не тільки від економічних, але й від ряду інших факторів, досить залежних від добре налагодженої в організації комунікації.

Наступним питанням теми є розгляд цільової аудиторії: сутність, поняття та типологія. Насамперед потрібно чітко усвідомити, що від правильного визначення цільової аудиторії залежить як стратегія, так і ефективність просування товару чи послуги. Надалі бажано ознайомитись з правилами вибору та видами цільової аудиторії. У межах питання слід детально опрацювати типологізацію громадськості. Зокрема більш плідною вважається типологізація громадськості, запропонована американським дослідником Джеррі Гендріксом. Сьогодні громадськість організацій представлена численними соціальними групами, розпочинаючи з жінок, національних меншин і закінчуючи громадянами похилого віку, людьми з особливими потребами тощо. І кожна з них потенційно може стати важливою для життєдіяльності організації в майбутньому.

Надалі розгляд теми має бути присвячений матриці комунікативного менеджменту. Крім зазначеного варто розглянути і ряд моделей Джеймса Грунінга (Університет Мериленд) і Тодда Ханта (Державний університет Нью-Джерсі). Бажано визначити, що стратегія комунікації реалізується через тактики, які виконують функцію способів здійснення стратегії в конкретній комунікативній ситуації. Комунікативна тактика – сукупність практичних кроків у реальному процесі комунікативної взаємодії, що дозволяють досягти поставлених цілей в конкретних ситуаціях.



Практичні завдання:

1. Як можна пояснити сутність відомих афоризмів американського педагога, психолога і письменника Дейла Карнегі:

єдиний спосіб перемогти у суперечці – це ухилитися від неї;

звичайна людина, яка любить свою сім'ю, є набагато щасливішою за самотнього генія;

найбільш приємне слово для людини – це її ім'я, тому частіше звертайтеся до людини по імені.

2. Улюблена метафора чилійського вченого Умберто Матурана звучить наступним чином: «Комунікація – це танець». Чи можна з цим погодитися? Чи взагалі існує щось спільне між бесідою і танцем?

Якщо припустити, що рекламна фірма і адресат реклами – це «партнери в танці», то наскільки рівнозначними будуть ролі кожної з цих сторін? Відповідь обґрунтуйте.



Питання для обговорення:

1. Охарактеризувати поняття «комунікативна стратегія».
2. Назвати складові комунікативної стратегії.
3. Дати визначення цільової аудиторії.
4. Які групи громадськості вам відомі?
5. Що таке комунікаційна модель?
6. Охарактеризувати моделі стратегічних комунікацій.
7. Що таке комунікативна тактика та її взаємозв'язок з комунікативною стратегією?

Тема 3. Поняття «комунікація» та її роль в системі управління

Зміст заняття

3.1. Комунікаційний процес та його складові.

3.2. Комунікаційний акт як функціональна одиниця комунікаційного

процесу.

3.3. Моделі комунікації.

Методичні поради до вивчення теми

Вивчення теми слід розпочати із визначення поняття «комунікації», їх роллю у процесі управління організацією, класифікаційними ознаками та складовими процесами комунікації. Студентам важливо засвоїти поняття «система», як сукупності функціонально взаємопов'язаних елементів; визначити історичний аспект системного підходу, розібратися, який внесок у розвиток теорії систем внесли такі вчені, як О. Богданов, У. Ешбі, В. Глушков та ін. Після цього необхідно визначити зміст та класифікацію поняття «інформація», навести тлумачення споріднених понять: «інформаційна система», «інформаційний ресурс».

Далі потрібно визначитися з параметрами системи (вхід, процесор, регулятор, зовнішнє середовище, вихід, зворотний зв'язок), розібратися з моделлю інформаційної системи, якою є кожна організація. Важливо розібратися з класифікацію систем у залежності від складу, співвідношення елементів, характеру їх взаємодії з навколишнім середовищем тощо. Також потрібно визначити окремі властивості систем: *детермінованість, динамічність, цілісність, емерджентність, надійність, адаптованість* тощо.

Система комунікативного менеджменту організації складається з органічно пов'язаних між собою підсистем: керуючої та керованої.

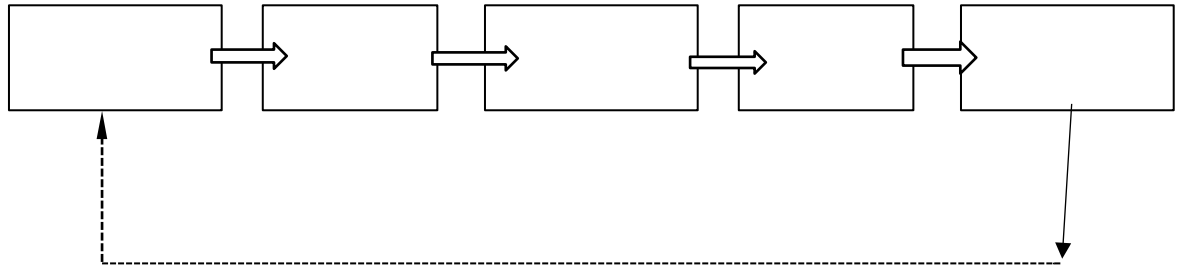
Необхідно з'ясувати, що для ефективного функціонування системи комунікативного менеджменту потрібна регулювальна дія людини. Вплив органів управління, спрямований на підвищення ефективності системи, доцільно проводити шляхом її оптимізації, введення в дію нових або активних елементів, підтримки організаційної стійкості всієї системи та кожного її елемента.

З'ясувавши загальну характеристику комунікацій, слід перейти до вивчення правових аспектів комунікаційної діяльності органів управління. Насамперед, розглянути джерельну та нормативно-правову базу, як основу прийняття управлінських рішень в організації.



Практичні завдання:

1. Заповнити схему моделі комунікаційного процесу



2. Охарактеризувати комунікаційну політику фірми / організації (на вибір).
3. Скласти пресреліз за формулою SOLAADS.



Питання для обговорення:

1. Поняття «комунікація».
2. Комунікаційний процес та його складові.
3. Моделі комунікації.
4. Види та форми комунікації.
5. Схеми комунікації.
6. Комунікаційний акт та його складові.
7. Роль контексту.
8. Що таке комунікаційний акт?
9. Які складники охоплює комунікаційний акт?
10. Дати визначення контексту.
11. Назвати вирізняльні особливості розглянутих моделей комунікації.

Тема 4. Види комунікацій та їх характеристика

Зміст заняття

- 4.1. Види та форми комунікації.
- 4.2. Висхідні та низхідні комунікації.
- 4.3. Схеми комунікації.

Методичні поради до вивчення теми

Під час вивчення теми слід розібратись з видами та формами комунікацій. Надалі доцільно перейти до видів комунікацій: *інтраперсональна комунікація*, міжособистісна комунікація, групова комунікація, масова комунікація. Додаткові різновиди комунікації: міжкультурна, організаційна комунікації. Зміст мікрокомунікації на міжособистісному рівні – це або засвоєння форм поведінки, умінь, зовнішніх атрибутів обраного зразка для наслідування. На груповому рівні можлива референція. Мідікомунікація. П'ять форм мідікомунікації включають такі соціально-комунікаційні явища, як мода; переговори; групова ієрархія; адаптація до середовища. Макрокомунікаційні форми комунікаційної взаємодії – запозичення досягнень, взаємодія культур та інформаційна агресія. Форми комунікації, такі як письмова, усна, візуальна і т.п. відрізняються одна від одної особливими системами кодування послання. Далі потрібно визначитися з засобами масової комунікації (ЗМК), які також можуть включати різні форми комунікації. Первинні засоби та види комунікативної поведінки, за Сепіром: мова, жестикуляція, імітація публічної поведінки в процесі включення в образ життя суспільства. Вторинні засоби спрямовані на полегшення первинних комунікативних процесів у суспільстві: мовні перетворення, символізм; створення фізичних умов для здійснення комунікативного акту.

Необхідно з'ясувати, що основними елементами комунікаційної структури організації є: зовнішні і внутрішні комунікації; безпосередні (обличчям до обличчя) та опосередковані (через посередника: телефон, розпорядження, факс, лист) комунікації; формальні, неособисті (ті

організаційні канали, по яких надходить вся інформація про діяльність організації, пов'язана з посадовими відносинами, зумовленими функціональними обов'язками, інструкціями; а також звіти, накази) і неформальні, особисті (засновані на особистих симпатіях і інтересах); комунікації, що проходять за графіком і планом (наради, збори та ін.) І некеровані, ситуаційні (є наслідком потреби людей у спілкуванні, оформляються спонтанно); міжособистісні (індивід - індивід), міжгрупові (підрозділ - підрозділ) та організаційні (організація - організація, організація - зовнішнє середовище); електронні та неелектронні; монокультурні (між учасниками однієї культури) і мультикультурні (між інокультурною аудиторіями); локальні, регіональні, національні, глобальні - за масштабами здійснення комунікаційних взаємодій.

Зовнішні комунікації спрямовані назовні, на зовнішнє середовище. Внутрішні комунікації спрямовані у внутрішнє середовище організації, коли джерело і одержувач інформації знаходиться в самій організації. Внутрішні комунікації підрозділяються на вертикальні, горизонтальні і діагональні; *вертикальні*, у свою чергу, на висхідні та низхідні.

Висхідні комунікації – це повідомлення, що посиляються з нижчого рівня організації на вищий. *Спадні (низхідні) комунікації* – це повідомлення, що направляються вищим керівництвом підлеглим. Визначитись, які бувають різновиди низхідних повідомлень. Студентам важливо засвоїти поняття «*комунікаційна мережа*».

Наступним питанням теми є розгляд характеру комунікацій підприємств, який значним чином залежить від типу їх структурної схеми. Структуру прийнято зображати позиціями (окремі особи, організації, структурні підрозділи, технічне обладнання та ін.) і зв'язками між ними. Основними типами використовуваних структурних схем є: лінійна, кільцева, сотова, багатозв'язкова, типу «колесо» ієрархічна, зіркова тощо.



Практичні завдання:

1. Класика менеджменту містить чимало яскравих висловлювань, які так чи інакше характеризують сутність менеджменту. Це, по суті, своєрідні принципи ефективного менеджменту, більшість з яких до нашого часу не втрачають своєї актуальності. Знайдіть в мережі Інтернет відповідні висловлювання відомих управлінців і запропонуйте власну інтерпретацію їхніх думок з урахуванням реалій сьогодення.

Визначте, яку роль відіграють комунікації у менеджменті. Запропонуйте власне визначення поняття «комунікативний менеджмент».

2. Дайте характеристику основних причин неефективних міжособистісних і організаційних комунікацій у сучасних організаціях.

Відповідь запишіть у таблицю, наведену нижче.

Причини неефективних комунікацій в організації

Причини неефективних комунікацій	Характеристика
Міжособистісні комунікації	
Невміння говорити	
Невміння слухати	
Семантика	
Поганий зворотний зв'язок	
Невербальні перешкоди	
Минулий досвід	
Соціальні стереотипи	
Організаційні комунікації	
Особисті інтереси і думки	
Взаємозв'язки між підрозділами організації	
Інформаційні перевантаження	



Питання для обговорення:

1. Які управлінські процедури і операції передбачає комунікативний менеджмент?

2. Яким чином комунікативні проблеми стримують розвиток організації?

3. Яким чином формуються внутрішні комунікативні системи організації?
4. Якими є основні особливості зовнішньої комунікації в організації?
5. Що собою являють методи розвитку комунікативних систем організації?
6. У чому полягає сутність стратегічного управління комунікаціями?
7. Яким чином виникають міжособистісні комунікації в організації?
8. У чому полягає головна відмінність між комунікаціями, які спрямовані «знизу вгору» і «зверху вниз»?
9. Що собою являє цільова аудиторія організаційних комунікацій?
10. Що собою являє комунікаційна мережа? Які фактори впливають на вибір її типу для сучасної організації?

Тема 5. Комунікативні технології

Зміст заняття

- 5.1. Комунікативна діяльність: її складові, типи, функції одиниць.
- 5.2. Комунікативний акт і комунікативний ефект.
- 5.3. Ефективність комунікативної діяльності, її складові. Неefективна комунікація.

Методичні поради до вивчення теми

Розгляд даної теми передбачає насамперед усвідомлення суті комунікативної діяльності. *Комунікація*, як процес передавання інформації від однієї особи до іншої (інших). Мета комунікації. Комунікація це не лише передавання інформації, але й вона має здійснюватися таким чином, щоб надіслана інформація впливала на поведінку того, кому вона адресована, мотивувала його до певних дій. Інформація повинна бути достовірною, своєчасною, повною і релевантною. Доцільно також опрацювати питання щодо типи комунікацій у організаціях: міжособові комунікації; комунікації в системах зв'язку та командах; комунікації в організаціях та електронні засоби комунікацій. Окрім того, комунікації можуть бути усними та

письмовими. Варто зрозуміти, коли відбуваються усні, а коли письмові комунікації. Перевага усних комунікацій. Різні *методи* комунікацій – письмові, усні, за допомогою невербальних сигналів (жестів, міміки тощо) та за допомогою різних каналів – бесіда віч-на-віч, по телефону, виступ на конференції, повідомлення листом чи електронними засобами зв'язку тощо. Діловодство, процес, пов'язаний зі складанням документів, їх обробкою, проходженням та зберіганням. *Функції* діловодства. Методи комунікацій.

Варто детально розглянути сутність «комунікативного акту», як елементу комунікативної поведінки, потоку комунікації як взаємодії між комунікантами, один з яких є адресантом, а інший адресатом. Мовний акт, як елемент мовної поведінки, мовного потоку як процесу обміну повідомленнями, оформленими за допомогою природної мови. Доцільно також опрацювати питання щодо комунікативного процесу та комунікативного ефекту. Надалі варто перейти до розгляду елементів комунікаційного процесу. Надалі бажано приділити увагу засобам комунікації.

На завершення розгляду теми варто опрацювати питання ефективності комунікативної діяльності. Варто особливу увагу приділити розкриттю та вибору деяких аспектів психології людини. Варто приділити увагу опису поняття «ефективне спілкування». Доречно охарактеризувати поняття «бар'єри міжособистісних комунікацій». Варто зрозуміти специфіку трактування бар'єрів, як системи факторів, що має властивість зумовлювати реакції індивіда на сприйняття повідомлення. До них відносяться: бар'єри сприйняття; семантичні бар'єри; невербальні бар'єри; бар'єри, що виникають при поганому слуханні; бар'єри, що виникають при неякісній зворотного зв'язку.



Практичні завдання:

1. Поясніть, яка властивість людської мови проявляється у наступному прикладі? Чи вдалося Вам прочитати запропонований текст?

94НЗ ПО8190МЛЗННЯ С819ЧИ7Ь ПРО ТЗ, ЯКІ 9И808ИЖНІ РЗЧІ МОЖЗ РОБИ7И РОЗУМ ЛЮ9ИНИ! СПОЧ47КУ ЧИ747И 74КИЙ 73КС7 БУЛО Н4938ИЧ4ЙНО СКЛ49НО, 4ЛЗ ПОЧИН4ЮЧИ З ЦЬОГО РЯ9К4 84Ш РОЗУМ ПОЧНЗ ЧИ747И ЗАПРОПОН084НИЙ 73КС7 4870М47ИЧНО, НЗ ЗА9УМУЮЧИСЬ ПРО ЙОГО ЗМІС7. ВИ МОЖЗ73 ПИШ47ИСЯ ЦИМ, 49ЖЗ ЛИШЗ НЗ8ЗЛИКИЙ 819С070К ЛЮ9ЗЙ МОЖЗ 834Г4ЛІ ПРОЧИ747И ЦЗЙ 73КС7.

2. Спробуйте самостійно сформулювати переваги та недоліки усної та писемної комунікації, зробіть порівняльну характеристику. Аргументуйте свою позицію, навівши статистичні дані та особисті спостереження. Відповіді запишіть у таблицю. Зробіть висновок.



Питання для обговорення:

1. Якими методами відбуваються комунікації?
2. Дати характеристику комунікативного акту.
3. Що таке комунікативний ефект?
4. Який процес називають комунікаційним?
5. Назвіть етапи комунікаційного процесу.
6. Що собою являють усні та письмові комунікації.
7. Назвати складові ефективної комунікації.
8. Що таке неефективна комунікація?
9. Які види комунікативних бар'єрів Ви знаєте?
10. Назвіть перешкоди при обміні інформацією.

Тема 6. Вербальна та невербальна комунікація

Зміст заняття

- 6.1. Особливості вербальної комунікації.
- 6.2. Ситуативні змінні невербальної комунікації, проксемика.
- 6.3. Види промов; спічрайтинг.

Методичні поради до вивчення теми

Під час вивчення теми слід розібратись з процесом комунікації, який виступає потужним інструментом впливу, що не лише змінює ставлення однієї людини до іншої, але й забезпечує розвиток відносин між ними. Багатоаспектність цього процесу передбачає необхідність використання вербальних та невербальних засобів комунікації, розуміння специфіки яких дозволяє краще зрозуміти особистість співрозмовника, його емоційний стан і мотивацію до подальших дій. Надалі доцільно перейти до поглибленого вивчення вербальних засобів комунікації (мовленнєве спілкування) – це процес встановлення і підтримання цілеспрямованого контакту між людьми за допомогою мови, тобто знакової системи, що складається зі слів, правил їх вимови та узгодження, і використовується для спілкування, роздумів, передавання і засвоєння досвіду. Серед основних функцій мови можна виділити, насамперед, наступні: комунікативна – мова виступає у ролі основного засобу спілкування між людьми; пізнавальна – мова є відображенням діяльності людської свідомості; адже основну частину інформації про навколишній світ людина отримує саме через мову; акумулятивна – мова є засобом накопичення і збереження знань (набутий досвід і одержані знання людина намагається утримати в своїй пам'яті, щоб у майбутньому використовувати їх); конструктивна – мова є засобом формулювання думок, тому за допомогою мови думка «матеріалізується», набуває звукової форми і стає більш чіткою і зрозумілою для людини; емоційна – мова є одним із засобів вираження почуттів і емоцій. Будь-яка мова має складну структуру, основними елементами якої є: літературна мова, професійна лексика і мова побутового спілкування.

Слід також звернути увагу, що однією із головних особливостей невербальної комунікації є те, що її прояв зумовлений імпульсами нашої підсвідомості, і відсутність можливості навмисно створити ці імпульси дозволяє нам більше довіряти цій мові, ніж звичайним словам. У діловому середовищі фахівці використовують невербальні засоби спілкування для того

щоб: регулювати процес спілкування; створювати психологічний контакт між співрозмовниками; збагачувати зміст інформації, що передається словами; виражати емоції і відображати власне розуміння ситуації; передбачати, що саме необхідно зробити, щоб досягти необхідного результату. *Кінесика* вважається чи не найголовнішим компонентом у структурі невербальної комунікації, адже такі кінесичні засоби комунікації, як міміка, жести, поза тіла та зоровий контакт, людина може досить легко сприймати. Міміка – це виразні зміни обличчя людини, за допомогою яких можна дізнатися про емоційний стан людини, її ставлення до навколишнього світу, до співрозмовника та його дій. Незважаючи на те, що обличчя є головним джерелом інформації про психологічний стан людини, у багатьох ситуаціях воно є менш інформативним, ніж тіло людини, оскільки мімічні вирази обличчя свідомо контролюються частіше, ніж рухи тіла. Важливу інформацію несуть такі рухи людського тіла, як хода, поза тіла, жести. Досить важливим компонентом у структурі невербальної комунікації є *такесика*, тобто тактильна система знаків (дотиків до співрозмовника у процесі спілкування). *Просодичні і екстралінгвістичні засоби* комунікації пов'язані з голосом, характеристики якого створюють образ людини, сприяють розпізнаванню її емоційних станів. *Проксемічні засоби комунікації* – це організація простору і часу комунікативної взаємодії між людьми.

Наступним питання теми є види промов. Аристотель, якого вважають основоположником риторичної науки, виокремив три основних типи промов: судові, дорадчі та похвальні (епідейктичні). Спічрайтинг є підготовкою та написанням текстів для усних виступів перед аудиторією, мистецтвом складання тексту промови. Спічрайтинг є особливою PR-технологією, консалтингом певної особи з організації публічного виступу та створення тексту даного виступу. Далі в темі потрібно зупинитись на класифікації типів публічного мовлення. Надалі слід опрацювати основні етапи підготовки промов різних видів.



Практичні завдання:

1. Підготуйте письмову роботу на тему «Основні функції спілкування». Наведіть приклади їх реалізації у різних ситуаціях спілкування.

2. Навести приклади використання різних невербальних засобів спілкування для передачі інформації про:

- а) стан тих, що спілкуються;
- б) ставлення партнерів по спілкуванню один до одного;
- в) бажання / небажання партнера спілкуватися далі.

3. Ділова гра: візуальний контакт та його характеристика; проксемика та правила міжособистісного простору, постава і жести та їх інтерпретація.



Питання для обговорення:

1. Назвіть основні складові мовленнєвої культури. Як ви оцінюєте власну культуру мови? Які труднощі в цьому плані ви відчуваєте?

2. Що означає вміння слухати? Які виділяють стилі і види слухання? Проведіть їх порівняльний аналіз.

3. Як взаємодіють між собою вербальні і невербальні засоби в процесі комунікації?

4. Яку інформацію про співрозмовника можна отримати, інтерпретуючи його жестову активність?

5. Якими є особливості невербальних сигналів у людей, які є представниками різних культур.

6. Поясніть специфіку кінесичних засобів спілкування. Якою є їхня роль у діловому спілкуванні?

7. Які проксемічні засоби комунікації Вам відомі? Наведіть приклади. Як впливає просторова організація спілкування на його ефективність?

8. Назвіть такесичні засоби комунікації і визначте їхню роль в процесі комунікації.

Тема 7. Ділова комунікація: сутність і зміст

Зміст заняття

- 7.1. Підходи до розуміння сутності ділової комунікації.
- 7.2. Цілі і функції комунікації в організації.
- 7.3. Внутрішні та зовнішні комунікації організації.

Методичні поради до вивчення теми

Під час вивчення теми слід розібратись з сутністю ділової комунікації. Надалі бажано ознайомитись з необхідними чинниками, ключовими моментами, що визначають реальність управління: мета, узгодженість і результат спільної діяльності. Доцільно зосередитись на вивченні одного з найважливіших чинників інтеграції управління – комунікація. Необхідно усвідомити, що ділова комунікація – процес взаємозв'язку і взаємодії, в якому відбувається обмін діяльністю, інформацією і досвідом, що передбачає досягнення певного результату, вирішення конкретної проблеми або реалізацію певної мети. Доцільно зосередитись на головній особливості ділової комунікації, яка полягає в значущості партнера в спілкуванні. При цьому суб'єктами і об'єктами ділової комунікації можуть виступати окремі особи, групи і навіть цілі організації. Реалізація умов, які передбачає ділова комунікація. Варто зазначити, що *ділова комунікація* реалізується в трьох основних комунікативних формах: *монологічного, діалогічного і полілогічного*. Слід звернути увагу на те, що від звичайної комунікації ділова відрізняється, в першу чергу, чіткою детермінованістю і регламентацією, оскільки спрямована на вирішення певного завдання.

Надалі розгляд теми має бути присвячений розгляду *сутності* ділової комунікації з позицій різних підходів, зокрема: механістичного, діяльнісного, нормативно-організаційного, суб'єктно-психологічного та соціального підходів. Варто зосередитися на *основних* цілях та функціях *комунікації*. Специфіка комунікації як функції управління.

Крім зазначеного варто розглянути і різноманітні види комунікації організації. До основних з них прийнято відносити комунікації: *внутрішні і*

зовнішні; горизонтальні і вертикальні; міжособові, групові і масові; вербальну, візуальну, перформансну, міфологічну, художню і масмедійну.



Практичні завдання:

1. Провести тренінгові вправи щодо видів обміну інформації в організації (проведення співбесіди, дискусії, дебатів, торгів, полеміки, спору та службової бесіди), використовуючи принципи етики ділової комунікації.

2. У відповідність із обраної Вами системою показників охарактеризуйте моральні еталони, принципи та зразки поведінки в рамках різних форм ділових комунікацій (*модель Вашої майбутньої організації*).



Питання для обговорення:

1. Цілі і функції комунікації в організації.
2. Комунікаційна функція керівника організації.
3. Класифікація форм ділової комунікації.
4. Діалог і дискусія як найбільш загальна форма ділових комунікацій.
5. Різновиди діалогу.
6. Класифікація видів комунікації організації.
7. Внутрішні та зовнішні комунікації.
8. Що представляють собою міфологічні комунікації?
9. Охарактеризуйте використання ритуалів, як важливої складової життя будь-якого суспільства у перформансній комунікації.
10. Які три взаємозв'язані сторони можна виділити у міжособовій комунікації?

Тема 8. Форми ділової комунікації в комунікативному менеджменті

Зміст заняття

8.1. Класифікація форм ділової комунікації.

8.2. Діалог і дискусія як найбільш загальна форма ділових комунікацій.

Різновиди діалогу.

8.3. Ділові переговори як основна форма ділової комунікації.

Методичні поради до вивчення теми

При вивченні даної теми студентам необхідно визначитися з поняттями: «ділова бесіда», «переговори», «полеміка», їх роллю у сучасному комунікативному менеджменті.

Ділова бесіда – це форма комунікації, яка передбачає обмін інформацією, думками, з'ясування позицій з метою ідентифікації, вирішення, оцінювання певної проблеми, обговорення проектів рішення у «вузькому колі». Це найбільш поширена форма безпосередніх індивідуальних комунікацій в системі менеджменту організацій та публічному управлінні. Бесіди є необхідною складовою таких управлінських процедур, як оформлення на роботу, звільнення співробітників, атестація кадрів, прийом відвідувачів, надання консультацій, проведення переговорів тощо.

Студентам важливо ознайомитися з класифікацією цих процедур, усвідомити технологічну послідовність ділової бесіди. *Зворотний зв'язок* – це процес критичного осмислення бесіди на основі зроблених записів і відповідей на питання: наскільки чіткими були формулювання, чи все було сказано, чи могли б співбесідники бути відвертішими, чи можна вважати результати бесіди задовільними та ін.

Рефлексія (у перекладі з латинської – повернення назад) теж припускає постановку питання: «А якби на його місці був я?». Але вона означає не просто розуміння іншого, а усвідомлення людиною того, як вона сприймається партнером за спілкуванням, корекцію своєї поведінки у зв'язку з можливою поведінкою іншого.

З метою набуття практичного досвіду, здобувачам слід звернути увагу на методи прямого діалогу та переконання співбесідників, що використовуються з метою підвищення ефективності проведення ділової бесіди: 1) перефразування, 2) відображення почуттів співбесідника, 3) резюмування, 4) з'ясування.

У процесі ділової бесіди для майбутніх фахівців важливо мати уявлення про техніку постановки запитань співбесіднику в системі: «запитання-відповідь». Виділяють п'ять основних груп питань: 1) закриті; 2) відкриті; 3) риторичні; 4) переломні; 5) питання на обміркування. При завершенні розгляду даного питання необхідно з'ясувати основні принципи проведення ділових бесід і визначити рекомендації щодо ефективного їх проведення.

Ділова полеміка (суперечка) складається із сукупності різного роду критичних зауважень, висловлювань і прийомів, що пов'язані з їх ефективною нейтралізацією. При розгляді цього питання студентам необхідно розібратися з причинами виникнення спірних і конфліктних ситуацій, методами і прийомами їх вирішення, психологічними аспектами нейтралізації. Основними прийомами захисту у діловій полеміці виступають: 1) посилення на авторитет; 2) умовна згода; 3) метод «схвалення + знищення»; 4) прийняття зауважень; 5) метод еластичної оборони; 6) метод відстрочення; 7) метод аналогій і т. ін.

Здобувачам необхідно виокремити форми масової комунікації в системі публічного управління та адміністрування. Такими формами є *громадські слухання, «гаряча лінія», мітинги та інші масові заходи*. Такі форми безпосередньої масової комунікації є комплексними за своєю структурою, потребують відповідної організаційної підготовки, але в цілому будуються на безпосередніх контактах окремих комунікаторів (наприклад, представників органів публічного управління) зі здебільшого знеособленою аудиторією.

Окремою суспільною процедурою в системі комунікативного менеджменту є переговорний процес. *Переговори* представляють широкий аспект комунікації у різноманітних сферах діяльності з набором тактичних прийомів, що спрямовані на пошук компромісних рішень для конфліктуючих сторін. Переговори являють собою розмову, бесіду з метою обміну поглядів, з'ясування думок, настроїв сторін для укладання певної угоди. Здобувачам

необхідно ознайомитися з методикою переговорів, як універсальним методом вирішення спірних ситуацій і конфліктів. Правильно організовані переговори проходять у декілька етапів: 1) підготовка до початку переговорів; 2) початок переговорів і попередній вибір позиції учасників; 3) пошук компромісного рішення; 4) завершення переговорів.

На завершення вивчення даної теми студентам необхідно ознайомитися з рекомендаціями щодо техніки ділових контактів з підлеглими, прийому відвідувачів, порядку видачі завдань і доручень.



Практичні завдання:

Кейс-ситуація № 1

«УДОСКОНАЛЕННЯ МИСТЕЦТВА СПІЛКУВАННЯ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВОЇ БЕСІДИ»

Завдання. Змодельуйте управлінську ситуацію за наведеними нижче комунікативними нормами на прикладі організації, де ви проходили виробничу практику та віддзеркаліть її у вигляді рольової моделі.

Пояснюйте свої ідеї перед початком їх передавання. Це дозволить вашим співбесідникам швидше в них розібратися і досягти взаєморозуміння. Для цього доцільно розкрити причини, цілі та сподівання стосовно наступних ідей і пропозицій.

Будьте сприйнятливі до потенційних семантичних бар'єрів. Намагайтеся виключати зі свого лексикону слова та фрази з двояким тлумаченням. Цим ви досягнете більшої результативності у спілкуванні.

Слідкуйте за виразом свого обличчя, позами, жестами, інтонаціями, щоб не надсилати суперечливих сигналів. Постарайтеся поглянути на себе з боку, почути себе так само, як бачить і чує вас співрозмовник.

Випромінюйте емпатію та відкритість. Емпатія - це увага до почуттів інших людей, готовність опинитися у їх «шкурі». Користуючись емпатією при обміні інформацією, ми налаштовуємо співрозмовника на дружній лад і

примушуємо його прийняти нашу позицію. Емпатія має на увазі відкритість у розмові, погодженість з думкою протилежної сторони.

Домагайтеся встановлення зворотного зв'язку. Існує багато способів встановлення зворотного зв'язку під час ділової бесіди. Один з них - ставити питання відразу після обговорення проблеми. Другий спосіб полягає у встановленні відповідних форм контролю за поведінкою опонента в процесі бесіди. З нетрадиційних способів встановлення зворотного зв'язку можна відзначити оцінку жестів, міміки обличчя, інтонації людини, за якими також можна зробити висновок про позицію співбесідника.

Настанови щодо мистецтва ефективно слухати, які дає спеціаліст в галузі менеджменту Кім Девіс.

1. Перестаньте говорити і вислухайте співбесідника.
2. Допоможіть тому, хто говорить, розкріпачитися.
3. Покажіть тому, хто говорить, що ви готові слухати.
4. Ліквідуйте моменти, які роздратовують (не малюйте, не перекладайте папери, не стукайте по столу).
5. Співпереживайте з тим, хто говорить.
6. Будьте терплячим (не обривайте того, хто говорить).
7. Стримуйте свій характер.
8. Не допускайте суперечки або критики.
9. Ставте запитання.
10. Перестаньте говорити (не можна слухати, коли сам говориш).

Кейс-ситуація № 2

«ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВИХ БЕСІД І ПЕРЕГОВОРІВ»

Основні поняття: встановлення контакту, ефект ореолу, ефект стереотипізації, ефект первинності й новизни, орієнтація, емпатія, ідентифікація, рефлекс.

Завдання: змодельуйте рольову управлінську ситуацію за наведеними нижче комунікативними позиціями термінологічного апарату.

Встановлення контакту. Ділове спілкування з одним співрозмовником починається із традиційних привітальних слів. З перших хвилин контакт має показати, що людина відкрита для спілкування, доброзичлива. Це досягається легкою посмішкою (якщо вона доречна), невеликим нахилом корпусу, голови убік співрозмовника, виразом очей (увага й зацікавленість), спрямованих на співрозмовника.

Ефект ореолу. Він проявляється в приписуванні людині, про яку є сприятлива думка, позитивних оцінок і тих якостей, які в цей момент не спостерігаються. І навпаки, якщо загальне враження про людину негативне, то навіть гарні його вчинки витлумачуються як негативні. Під впливом ефекту ореолу керівник може не помітити маленький гарного початку в «постійного порушника», а в досить благополучної людини – ознаки егоцентризму тощо.

Ефект стереотипізації полягає в тому, що судження про людину виноситься на підставі власного обмеженого досвіду або усталеної думки інших. Стереотипізація спрощує процес пізнання іншої людини, але в той же час вона приводить до виникнення упередження, що створює не тільки неправильне враження про людину, але й погану думку про неї.

Ефект первинності й новизни полягає в тому, що перше враження про людину більш сильне, ніж наступні, тому й велика роль першої появи працівника в колективі. виправлення первісного враження про людину вимагає тривалого його пізнання й відбувається із працею.

Встановлення психологічного контакту переходить у наступний етап ділового спілкування – **орієнтацію**, яка дозволяє визначити стратегію й тактику розмови, у ході якої потрібно обговорення проблеми й ухвалення рішення. На цьому етапі, у процесі вивчення людей, керівник має зрозуміти мету й мотиви їхньої поведінки, їхнього переживання, установки, стану,

очікування похвали й підтримки, уваги від оточуючих, наявні в них сумніви й побоювання.

Емпатію характеризують як емоційне розуміння (дослівно з грецької – співпереживання). Вона пов'язана з умінням поставити себе на місце іншого, урахувати його стан, мотиви поведінки. Уміння глянути на ситуацію й самого себе чужими очима – найважливіший компонент загальної культури керівника. Можливі два способи реалізації цього вміння: ідентифікація й рефлексія.

Ідентифікація, або ототожнення себе з іншими, складається в уявній постановці себе на місце партнера за спілкуванням, узяття на себе ролі, що виконує цей партнер, побудова своєї поведінки таким же способом, як і партнер, примикання до його позиції.

Рефлексія (у перекладі з латинської – повернення назад) теж припускає постановку питання: «А якби на його місці був я?». Але вона означає не просто розуміння іншого, а усвідомлення людиною того, як вона сприймається партнером за спілкуванням, корекцію своєї поведінки у зв'язку з можливою поведінкою іншого.

Розташування учасників й ведення переговорів:

- голова делегації сідає в центрі, напроти нього – голова партнерської делегації;
- праворуч від голови – друга особа в делегації, ліворуч – перекладач.
- *Вимоги до характеру бесіди:*
 - спокійний тон; навіть у тому випадку, якщо партнер роздратований або агресивний, необхідно уважно вислухувати співрозмовника до кінця, не перебиваючи;
 - через 5-7 хвилин після початку пропонується чай, кава;
 - по закінченні переговорів (підписання протоколу про наміри, контракту, договору) влаштовується протокольний захід (наприклад, прийом).

Етапи ведення переговорів:

Перший етап – уточнення інтересів, позицій, цілей і т.д. учасників переговорів.

Другий етап – обговорення позицій. Головне на цьому етапі – аргументація запропонованих рішень.

Третій етап – узгодження позицій.

Доцільно спочатку погодити загальні контури угоди (виробити загальну формулу), потім обговорити деталі. Ця тактика заощаджує час. Однак, перш ніж послідувати їй, необхідно одержати на це згоду партнера.

На заключному етапі сторони приступають до редагування тексту загальної угоди (протоколу, договору тощо).



Питання для обговорення:

1. Визначення ділової бесіди, її відмінні особливості від інших форм комунікацій.
2. Класифікація та порядок підготовки ділових бесід.
3. Зміст етапів проведення ділової бесіди. Різноманітні підходи щодо процедури її проведення.
4. Методи прямого діалогу під час проведення ділової бесіди. Особливість їх застосування.
5. Класифікація методів переконання співбесідника під час проведення ділових бесід. Визначення їх змісту.
6. Тактичні прийоми проведення ділової полеміки.
7. Визначення переговорного процесу, його відмінні особливості.
8. Основні етапи проведення переговорів та їх змістовне наповнення.
9. Методи та форми переговорного процесу.
10. Психологічні закономірності і принципи проведення ділових контактів з підлеглими.
11. Процедура прийому відвідувачів керівником.
12. Рекомендації щодо порядку видачі завдань і доручень підлеглим.

Тема 9. Діловий етикет

Зміст заняття

9.1. Культура ділового спілкування.

9.2. Стандартні етикетні ситуації.

9.3. Етичні кодекси організацій.

Методичні поради до вивчення теми

При вивченні даної теми студенти повинні усвідомлювати, що спілкування людей підпорядковується не лише логіці проблеми, яку вони обговорюють, законам мови, якою вони послуговуються, вимогам щодо вияву культури почуттів. На нього також впливають різноманітні правила, які залежать від етнічних особливостей, ситуації, в якій взаємодіють співрозмовники, а також їх віку, статі, професійної належності. Ці аспекти спілкування регулюються як формальними правилами, так і неписаними нормами, тобто етикетом.

Етикет – це сукупність правил, які регламентують зовнішні вияви людської поведінки. Етикет (франц. *etiquette* — ярлик, етикетка) — сукупність правил (правил «доброго тону»), які регламентують зовнішні вияви людської поведінки (ставлення до оточення, форми звернень і привітань, поведінку в громадських місцях тощо).

До етикету належать також церемоніальні вимоги, дотримання яких вимагає обов'язкової форми поведінки (наприклад, дипломатичний етикет).

Принципи ділового етикету:

- *принцип стійкості першого враження* – у перші хвилини спілкування необхідно скласти позитивне враження про себе;
- *принцип передбачуваності поведінки в різних бізнес-ситуаціях*. Якщо ви знаєте правила етикету і дотримуєтесь їх цим ви говорите оточуючим: «Я надійний і постійний, я завжди додержуюсь своїх зобов'язань і знаю, як себе вести»;

- *принцип «безстатевого товариства»*. На роботі немає ні чоловіків ні жінок, є тільки статусні відмінності. Це значить, що базисні правила громадянського етикету не переносяться на роботу;

- *принцип доречності*: певні правила в певний час, у певному місці, з певними людьми;

- *принцип наявності «емоційного» інтелекту* як показника рівня успіху;

- *принцип позитивності* – ви повинні позитивно ставитись до колег і клієнтів, якщо вам нема чого сказати позитивного, краще мовчати;

- *принцип розумного егоїзму* – виконуючи свої робочі функції, не заважайте іншим виконувати свої.

Службовий етикет охоплює правила й ритуали поведінки людини у процесі виконання службових обов'язків. Більшість його правил є неписаними, не зафіксованими у певному регламенті, але їх слід неухильно дотримуватися. Змістом таких правил є невимушене, доброзичливе, уважне повсякденне ставлення до інших, незалежно від їх посад чи службового становища, увага до жінок, повага до старших.

Існують загальні і специфічні правила етикету у ділових відносинах. Загальні правила етикету використовують менеджери у процесі службової діяльності і поза її межами. Це правила знайомств і відрекомендувань, вітань і прощань, використання титулів співрозмовників, вживання окремих слів тощо, які прийняті у суспільстві. Специфічні правила ділового етикету — це прийняті тільки у діловому спілкуванні форми звернень і привітань, правила проведення бесід і переговорів, прощання після ділового спілкування дають змогу зберегти гідність його учасників, зручність і невимушеність у відносинах між ними.

Правила звернень і привітань. Менеджер, до якого завітав відвідувач, повинен встати з-за робочого столу, відповісти на привітання й запропонувати йому сісти (як правило, за приставний стіл). Якщо прийшов знайомий, необхідно привітатися з ним за руку, вийшовши з-за робочого

столу. При першому візиті рукостискання необов'язкове. Тільки після того, як відвідувач сів, можна сісти хазяїну кабінету. Якщо менеджер прогнозує довірливу розмову, бажано сісти напроти відвідувача за приставний стіл. В інших ситуаціях можна розмовляти, перебуваючи на звичному робочому місці. При спілкуванні з групою відвідувачів менеджер повинен вийти з-за робочого столу, обмінятися рукостисканнями, запросити сісти за стіл для нарад, а самому сісти на його чолі після того, як розмістяться гості.

Приймаючи візитера, бажано мати його дані: прізвище, ім'я, по батькові, місце роботи, посаду, їх має повідомити секретар до приходу відвідувача. Якщо секретар не володіє такою інформацією, то візитер після привітання повинен відрекомендуватися, при цьому бажано вручити візитку. Вручення візитки у відповідь необов'язкове, оскільки відвідувач знає, до кого він прийшов. Якщо візитерів кілька, вони відрекомендовуються, як правило, починаючи зі старших за віком чи посадою (вручення візиток прибулими теж бажане).

У практиці ділового спілкування використовують кілька форм звернень до візитера: на ім'я й по батькові, «пан» або «пані» без згадування прізвища, «пан» або «пані» зі згадуванням прізвища або титулу. Наприклад, «пані Іваненко», «пане професоре», «пане директоре» тощо. До відвідувача приблизно однакового віку можна звертатися на ім'я з використанням слів «пан», «пані» («пане Петре», «пані Ірино»).

Недоречне звертання на «ти» навіть до особи молодшого віку, крім випадків близького знайомства з відвідувачем. Однак при цьому й відвідувач має право звертатися до хазяїна кабінету на «ти». Іноді керівник, звертаючись до всіх на «ти», намагається заробити репутацію «свого хлопця», але така манера для багатьох людей є свідченням невихованості. Якщо він звертається до одних підлеглих на «ти», а до інших — на «ви», то виникає враження, що у нього є наближені, і це призводить до негативних наслідків. Часто звертання до всіх на «ти» спричиняє зниження вимогливості,

панібратство. Займенник «ви» є свідченням не тільки культури спілкування, а й способом підтримання службової дистанції.

Правила проведення бесід і переговорів. Якщо переговори відбуваються в кабінеті керівника, то до нього першими заходять гості, потім учасники переговорів від сторони, яка їх приймає. Якщо вони відбуваються у спеціально відведений кімнаті, то до неї спершу заходять керівник делегації сторони, яка приймає, та його помічник (або особа, відповідальна за організацію переговорів), потім гості, а за ними — інші члени делегації господарів. Знайомство (якщо в цьому є потреба) розпочинають з керівників делегацій. Спершу представляють керівника делегації господарів, потім йому — керівника делегації гостей. Відтак відбувається взаємне представлення учасників.

У кімнату для переговорів у верхньому одязі не заходять. Для цього необхідно заздалегідь підготувати спеціальне приміщення (якщо його немає). Недалеко від нього повинна бути туалетна кімната.

Під час переговорів учасникам слід сидіти спокійно, без зайвих рухів. Не варто придивлятися до меблів, картин, інших предметів, розміщених у кабінеті, виглядати у вікно.

Переговори проводять керівники делегацій, по чергово висловлюючи свої погляди щодо обговорюваної проблеми. За необхідності вони апелюють до учасників делегацій або надають їм слово.

Після закінчення переговорів делегації висловлюють взаємну повагу і задоволення від спілкування. Особа, відповідальна за організацію переговорів від сторони, яка приймає, повинна провести гостей до кімнати, в якій вони залишили одяг, а після цього — до виходу з будівлі.

Правила прощання з відвідувачами. Ініціює прощання, як правило, візитер. Менеджер повинен встати після того, як встав відвідувач, збираючись прощатися. Можна обмежитися фразами: «До побачення. Приємно було з вами познайомитися» або супроводити ці фрази рукоштовпанням, вийшовши з-за столу.

Дотримання вимог культури ділового спілкування природно демонструє загальну культуру, вихованість учасників спілкування, є запорукою його ефективності.

Варто зазначити, що на підприємствах, в організаціях розробляються кодекси спілкування та поведінки працівників. У науці найчастіше вживається поняття «**етичні кодекси**». Типологізація вченими етичних кодексів. На завершення вивчення даної теми студентам необхідно ознайомитися з **функціями**, які виконують *корпоративні кодекси* в організаціях та основними **принципами**, що розкриваються в етичному кодексі.



Практичні завдання:

1. Ділова гра: етикетні ситуації – розмова по телефону, представлення нового співробітника, ділові переговори, співбесіда (попередньо підготовка відкритого типу запитань та фірмових стандартів взаємодії).
2. Написати один із листів: лист з висловлюванням співчуття; лист з висловлюванням вдячності; запрошення та відповідь на нього.
3. Кейс: проаналізувати корпоративний кодекс організації.



Питання для обговорення:

1. Що таке етикет?
2. Назвіть принципи ділового етикету. В чому їх суть?
3. Що таке загальні правила ділового етикету?
4. Що таке специфічні правила ділового етикету?
5. Наведіть приклади правил увічливості на роботі.
6. Які правила звернень і привітань Ви знаєте?
7. Які правила прощання з відвідувачами?
8. Дайте визначення «етичним кодексам»
9. Назвіть функції корпоративних кодексів.
10. Які основні принципи розкриваються в етичному кодексі?

Тема 10. Особливості письмових комунікацій

Зміст заняття

- 10.1. Види, засоби і канали передачі письмових повідомлень.
- 10.2. Етика письмових комунікацій.
- 10.3. Основні принципи письмових комунікацій.

Методичні поради до вивчення теми

Починаючи вивчення теми, слід визначити роль документаційного забезпечення комунікативних процесів. *Документ* – засіб закріплення на спеціальному матеріалі інформації про строки, події, явища об'єктивної дійсності і розумової діяльності людини. Документована інформація, що циркулює на підприємстві, класифікується за ознаками: 1) за формою (текстові, графічні, аудіо, відео); 2) за терміном (термінові і нетермінові); 3) за походженням (службові, особисті); 4) за видами діяльності (адміністративні, розрахунково-фінансові, постачальницькі); 5) за стадіями створення (оригінали, копії, дублікати); 6) за змістом (прості і складні).

У системі управлінської документації виділяють оперативно-розпорядчу документацію (ОРД), яка є засобом організації і регулювання процесів управління. До ОРД відносяться такі види документів: 1) організаційні (положення, статuti, інструкції та ін.); 2) розпорядчі (постанови, накази, розпорядження та ін.); 3) довідково-інформаційні (листи, ділові записки, протоколи, акти тощо).

Далі студентам пропонується розібратися з системою управлінської документації (номенклатурою справ), яка складається з таких підсистем: планової, бухгалтерської, організаційно-розпорядчої, службово-інформаційної, документації з матеріально-технічного постачання, особового складу. Кожна з підсистем включає визначені види документів (накази, плани, листи тощо). Усі документи мають єдине призначення в рамках однієї підсистеми і мають єдиний формуляр (сукупність розміщених реквізитів). Сучасні відносини управління у сфері комунікації ставлять високі вимоги

щодо достовірності, повноти, своєчасності інформації і документів, з якими мають справу керівники і спеціалісти підприємств і організацій.

Студентам необхідно визначитися з вимогами щодо змісту і форми складання основних управлінських документів (наказів, ділових листів і записок, розпоряджень, договорів, актів, протоколів), а також ознайомитися з напрямками удосконалення процесу складання та оформлення документів (стандартизація ділової кореспонденції, використання типових і трафаретних текстів, використання сучасної організаційної техніки, правильне ведення номенклатури справ і т. ін.).

Ділове листування є невід'ємною складовою системи комунікативного менеджменту і може належати до опосередкованих форм як індивідуальної, так групової комунікації. В межах своєї компетенції установи можуть надсилати листи органам вищого рівня, функціональним органам, підлеглим та іншими установами, а також громадянам. При цьому, листування між структурними підрозділами всередині установи необхідно уникати і застосовувати усні роз'яснення, вирішення питань по телефону тощо. Студентам також слід ознайомитися з діловими записками, які визначають оперативний розпорядничий вплив на проблемну ситуацію (*службові, пояснювальні та доповідні записки*).

Далі студентам слід ознайомитися з різними типами документів (наказів, розпоряджень, договорів, актів, протоколів), а також основних реквізитів, що складають їх відповідний формуляр. Також пропонується розглянути документи регламентаційного характеру (посадові інструкції, положення, правила внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір), в яких здійснюється опис функціональної діяльності підприємств та окремих його підрозділів і працівників.

На завершені теми студентам важливо ознайомитися з правилами і обов'язками працівників апарату управління щодо ведення діловодства, організацією служби канцелярії, роботою секретаря.



Практичні завдання:

1. Сформулювати переваги та недоліки усної та писемної комунікації, зробіть порівняльну характеристику. Аргументуйте свою позицію, привівши статистичні дані та особисті спостереження. Відповіді запишіть у таблиці. Зробіть висновок.

Ефективність комунікації	Писемні комунікації	Усні комунікації
Переваги	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Недоліки	1. 2. 3.	1. 2. 3.

2. Розгляньте стилі ділового листування та вкажіть, який зі стилів Ви вважаєте найбільш продуктивним. Поясніть свою точку зору та зробіть висновок.



Питання для обговорення:

1. Які види і канали передачі письмових повідомлень вам відомі?
2. Які способи посилення впливу письмового повідомлення ви знаєте?
3. Яка сутність етики комунікацій?
4. Які особливості писемної етики ви знаєте?
5. Назвати принципи ділових писемних комунікацій.
6. Переваги та недоліки писемної комунікації.
7. Правила писемного листування.
8. Поняття прес-релізу. Правила його складання та поширення.
9. Рекомендаційний лист: призначення, правила написання та використання.
10. Поняття та види резюме. Правила написання резюме.

Тема 11. Основні проблеми комунікацій в організації

Зміст заняття

- 11.1. Конфлікти, їх сутність і природа.
- 11.2. Функції та типологія конфліктів.
- 11.3. Стилi поведінки під час розв'язання конфліктів.

Методичні поради до вивчення теми

Починаючи вивчення теми, слід з'ясувати, що у ринкових умовах і запровадженням конкурентних відносин значення управління конфліктами зростає. Відмінності людей у їх поглядах неспівпадіння сприйняття і оцінки тих чи інших подій досить часто призводять до спірних ситуацій, які за деяких факторів перетворюються у конфліктні ситуації. Конфліктна ситуація – накопичені протиріччя, пов'язані з діяльністю суб'єктів соціальної взаємодії і такі, що об'єктивно створюють підґрунтя для реального протиборства між ними. Переростання даного протиріччя у конфліктну ситуацію може відбутися за наступних умов: значимість ситуації для учасників конфліктної взаємодії; перешкоди з боку одного з опонентів у досягненні мети; можливість і бажання подолати цю перешкоду. Здобувачам важливо зрозуміти, що конфліктна ситуація – це лише умова виникнення конфлікту на основі порушення балансу інтересів учасників взаємодії. Для переходу її у конфлікт необхідний зовнішній вплив або інцидент. Інцидент (привід) – характеризує активізацію діяльності однієї з сторін, яка ущемляє інтереси іншої сторони. Далі студентам потрібно визначитися з термінологічним полем дослідження. Суб'єктами конфлікту виступають – частина учасників конфліктної взаємодії, інтереси яких зачеплені. Об'єкт конфлікту – це те, на що претендує кожна з конфліктуючих сторін і що викликає їх протидію. Наприклад: ресурси, право власності, право приймати рішення, нова посада. Конфлікт – відносини між суб'єктами соціальної взаємодії, які характеризуються їх протиборством на основі протилежно спрямованих мотивів або суджень. Ознаками конфлікту є наступні: наявність

конфліктної ситуації; неподільність об'єкта конфлікту; бажання учасників продовжувати конфліктне протистояння.

Предмет конфлікту - об'єктивно існуюча проблема, яка є причиною розбрату між сторонами (проблема влади, взаємовідносин, психологічної сумісності). Загальна формула закономірної появи конфлікту:

$K = KC + I$, де K – конфлікт, KC – конфліктна ситуація, I – інцидент.

Якщо конфліктна ситуація відсутня, то вірогідність виникнення конфлікту дуже мала. При виникненні однієї конфліктної ситуації конфлікт є закономірним. Якщо ж з однієї конфліктної ситуації впливає інша або з'являється декілька – конфлікт неминучий. Далі пропонується продовжити вивчення теми з розгляду структурної моделі конфлікту як складного соціального явища. Процес конфлікту складається з багатьох структурних елементів, які взаємопов'язані і відіграють визначені ролі. Сторони конфлікту (суб'єкти) повинні увійти в образ конфліктної ситуації через мотиви, об'єкт та предмет конфлікту. Визначальними у цьому процесі є позиції конфліктуючих сторін, які у підсумку формують напрямки і методи діяльності опонентів. Важливо зрозуміти, що конфлікт є відкритою соціальною системою, на яку прямо чи побічно можуть впливати інші суб'єкти. Кожна зі сторін перш ніж сформулювати особисту конфліктну позицію приймає певний обсяг інформації із зовнішніх джерел (думки співробітників, погляди керівництва) і просіює її крізь призму власного розуму та особистої психологічної структури (темперамент, характер, ціннісні установки та ін.). Одна і та ж сама конфліктна ситуація може визначатися різноманітними позиціями конфліктуючих сторін. Визначення основних структурних елементів конфлікту:

- сторони конфлікту – це суб'єкти соціальної взаємодії, які знаходяться у стані конфлікту або ж явно підтримують конфліктуючих;
- предмет конфлікту – це те, через що виникає конфлікт;
- образ конфліктної ситуації – це відображення предмету конфлікту у свідомості суб'єкта конфліктної взаємодії;

– мотиви конфлікту – це внутрішні спонукальні сили, які підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту (вони виступають у формі потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань);

– позиції конфліктуючих сторін – це те, про що вони заявляють один одному у ході конфлікту, або їх дії, виражені у конкретних формах протистояння.

Студентам важливо з'ясувати, що для виявлення суті конфлікту необхідно зазначити, що необхідними і достатніми умовами його виникнення є наявність у суб'єктів соціальної взаємодії протилежно спрямованих мотивів або суджень, а також стану взаємного протиборства. Після з'ясування загальної структурної моделі конфлікту студентам доцільно зупинитися на функціональній основі конфлікту, який може бути позитивним (функціональним) і вести до підвищення ефективності організації і може бути негативним (дисфункціональним), що призводить до зниження особистої задоволеності, групового співробітництва і ефективності організації.



Практичні завдання:

1. Використовуючи словники та енциклопедії, дати визначення основних термінів теми: конфлікт, чвари, кон'юнктура, суперництво, боротьба, конкуренція.

2. Дайте характеристику найбільш поширеним видам комунікативних конфліктів та проведіть їх порівняння. Зробіть висновок.

Види комунікативних конфліктів	Характеристика
Відкритий конфлікт	
Прихований конфлікт	
Мотиваційні конфлікти	
Цільовий конфлікт	
Статусний конфлікт	
Індивідуальний конфлікт	
Груповий конфлікт	
Конфлікт вибору	
Конфлікт протилежного сприйняття	
Конфлікт потреби і соціальної норми	



Питання для обговорення:

1. Дайте визначення поняття «конфлікт».
2. Опишіть структуру конфлікту.
3. У чому полягає динаміка конфлікту?
4. Назвіть функції та типологію конфліктів.
5. Опишіть основні стилі поведінки при роз'язанні конфліктів.
6. Суть та види комунікативних конфліктів.
7. Основні характеристики комунікативних конфліктів.
8. Негативні наслідки конфлікту та методи зняття напруги.
9. Стилi поведінки під час розв'язання конфліктів.
10. Причини конфліктів.

Тема 12. Кризові комунікації

Зміст заняття

- 12.1. Зміст та типологія бар'єрів ділової комунікації.
- 12.2. Причини бар'єрів комунікації.
- 12.3. Механізми комунікативного впливу в кризових ситуаціях.

Методичні поради до вивчення теми

При вивченні даної теми студенти повинні з'ясувати суть поняття «комунікативні бар'єри». Комунікативні бар'єри розуміють як переважно зовнішні фактори, що порушують спілкування. Перешкоди, які заважають ефективному обміну інформацією й ідеями, носять назву «бар'єри у комунікації». Перешкоди, що виникають у сфері комунікацій, поділяють на перешкоди в комунікаціях між особами та в організаційних комунікаціях. Будь-що може стати перешкодою, від об'єктивних до суто суб'єктивних підстав. До бар'єрів на шляху міжособових комунікацій можна віднести: перешкоди, що зумовлені сприйняттям; семантичні бар'єри; невербальні перешкоди; поганий зворотній зв'язок; невміння слухати. Перешкодами в організаційних комунікаціях є викривлення повідомлень; інформаційні

перевантаження; незадовільна структура організації. Макробар'єри і мікробар'єри. Макробар'єри пов'язані з середовищем, у якому відбуваються міжособистісна взаємодія, комунікативний процес. Проявляються вони в інформаційному перевантаженні, великій кількості носіїв інформації, використанні інформації. Мікробар'єри породжують особливості інтелекту учасників спілкування, неоднакове знання предмета розмови, тощо. Далі студентам потрібно визначитися з типологією бар'єрів ділової комунікації. Необхідно з'ясувати причини та основні категорії комунікативних бар'єрів. Комунікативні бар'єри, що виникають в управлінському спілкуванні.

Далі студентам пропонується розібратися з причинами (чинниками) виникнення комунікативних бар'єрів в усіх сферах життєдіяльності людей. Студентам також слід ознайомитися з опором у вигляді контреугестії (протинавіювання), що є головною причиною виникнення бар'єрів на шляху комунікації. Уникнення, авторитет і нерозуміння, як види контрсугестії. Слід також звернути увагу, що з боку особистості бар'єри спілкування можуть виникати у зв'язку з мотивами спілкування. Особливу групу бар'єрів становлять бар'єри соціальної перцепції. З'ясувати, що є причиною комунікативних бар'єрів у спілкуванні.

Наступним питання теми є механізми комунікативного впливу в кризових ситуаціях. Здобувачам необхідно визначити які ж шляхи подолання та попередження комунікативних бар'єрів. Подоланню вербальних бар'єрів сприяють прийоми ефективного слухання. Виділяють такі: увагу, нерефлексивне слухання, рефлексивне слухання, установку, невербальне слухання, пам'ять.

В кінці теми студентам потрібно визначити, що усвідомлення, аналіз комунікативних бар'єрів і шляхів їх уникнення й подолання сприяє досягненню мети та завдань спілкування, ефективній та плідній взаємодії, гармонізації взаємовідносин, налагодженню ділового, здорового психологічного клімату в колективі.



Практичні завдання:

1. Охарактеризуйте три кризові ситуації як події, що зумовлюють життєдіяльність основної маси людей.

2. Наведіть приклад кризової ситуації як події, що зачіпає масову аудиторію ЗМІ. Проаналізуйте цю подію і дайте її трактування за таким планом:

А. Подія сталася, її вже не змінити. Чому?

Б. Негайно слід зайнятися «лікуванням» інформаційного подання події в масмедіа. Як це зробити?

В. Інформаційне уявлення про подію великою мірою починає розвиватися в незалежній від учасників події площині. Як через кризові комунікації вплинути на уявлення масової аудиторії про кризову ситуацію (подію)?

3. Обґрунтуйте точку зору, що кризовим комунікаціям необхідно в першу чергу навчати таких фахівців, як:

- PR-директор
- Прес-секретар
- Керівник відділу по зв'язках з громадськістю
- Спеціаліст зі зв'язків з громадськістю
- Керівник організації
- Стартапер.



Питання для обговорення:

1. Як дослідники тлумачать феномен «комунікативний бар'єр»?

2. Які виокремлюють чинники комунікативних бар'єрів?

3. У чому суть соціально-психологічних чинників комунікативних бар'єрів?

4. Які різновиди комунікативних бар'єрів визначено науковцями?

5. Чи може негативне світосприйняття людини стати одним із видів комунікативного бар'єра?

6. Які основні правила подолання комунікативних бар'єрів?

7. Що важливо враховувати в процесі подолання фонетичного бар'єра?

8. Зміст та типологія бар'єрів ділової комунікації.

9. Механізми комунікативного впливу в кризових ситуаціях.

10. Зміст та типологія бар'єрів ділової комунікації.

11. Причини бар'єрів комунікації.

12. Механізми комунікативного впливу в кризових ситуаціях

Тема 13. Психологічні аспекти комунікативного менеджменту

Зміст заняття

13.1. Психологічний вплив в комунікаційному менеджменті організації.
Особистісні та ситуативні чинники впливу.

13.2. Застосування психологічного впливу та навіювання у створенні ефективних комунікацій в організації.

13.3. Мотивація діяльності працівників.

Методичні поради до вивчення теми

Особливу увагу при вивченні теми слід звернути на управління людськими ресурсами. Основні завдання кадрового менеджменту. Необхідно зрозуміти різницю між владою і впливом. Вивчаючи основоположні ідеї Роберта Бірстеда, необхідно перш за все зрозуміти, що вплив і влада в рівній мірі залежить від особи, на яку виявляється вплив, а також від ситуації і здатності керівника. Не існує реальної абсолютної влади. Наукові дослідники підтвердили, що підлеглі володіють владою. З позицій відмічених підходів Френч і Рейвен розробили класифікацію основ влади. Для ефективного психологічного впливу важливе урахування індивідуальних особливостей підлеглих. Слід звернути увагу на управлінський вплив, який використовується переважно в системі, де домінують статусні ролі. При розгляді управлінського впливу зверніть увагу, що виділяють принаймні два

рівні партнерів управлінського впливу. Слід пам'ятати, що на когнітивному рівні партнерів управлінського впливу пов'язує взаємне, хоча й з різними цілями, пізнання; на емоційному рівні відбувається своєрідне «вчування» керівника та підлеглого.

Аналізуючи ефективні комунікації організації, слід відзначити застосування психологічного впливу та навіювання у їх створенні. Традиційним є виділення таких способів впливу: зараження, навіювання, переконання, наслідування. Також потрібно знати, що до сучасних форм впливу відноситься переконання і участь. До групи психологічних способів впливу відносять навіювання та наслідування. Це механізми, які діють насамперед на несвідоме. Самонавіювання один із найкращих способів для людини, яка хоче самовдосконалюватися, виправити свої недоліки, набути якихось вмінь. Наслідування – особлива форма поведінки людини, яка полягає у відтворенні нею дій інших осіб на свідомому чи несвідомому рівні.

При вивченні основних характеристик мотивації необхідно звернути увагу на те, що наявність у працівників належної професійної підготовки, навичок, досвіду не гарантує високої ефективності праці, а в кінцевому рахунку – високої ефективності діяльності організації. Визначення мотивації як головної функції теорії та практики менеджменту, детерміноване зростанням ролі особистості в системі діяльності організації, вимогами науково-технічного прогресу, назрілою потребою пошуку відповідних сучасному етапу розвитку бізнесу та менеджменту підходів до означення мотивації та розробки і впровадження практичних моделей мотивації. Мотив, як стійка особистісна властивість, яка охоплює потреби, яка є спонукальною причиною дій і вчинків. За своїм мотиваційним значенням особливо важливою є потреба. Потреба – стан індивіда, пов'язаний з відчуттям необхідності в чомусь важливому для існування й розвитку людини. Мотивація. Система мотивації персоналу як одна з важливих складових системи управління персоналом в організації, так і системи безпеки підприємницької діяльності. Однією з найважливіших форм мотивації на

підприємствах та організаціях є матеріальне стимулювання праці. Слід з'ясувати, що відноситься до моральних способів мотивації. Нематеріальна мотивація. Типова система мотивації персоналу. В кінці теми слід знати, що в основі матеріальної мотивації полягає задоволення потреби у прагненні людини до поліпшення свого матеріального добробуту; в основі трудової мотивації – задоволення бажання працювати взагалі та працювати в даній організації, у даному колективі та займати дану посаду; в основі статусної мотивації лежить задоволення бажання людини до кар'єрного росту, задоволення потреби у визнанні досягнень.



Практичні завдання:

1. Скласти перелік атрибутів особистого іміджу керівника великої компанії.
2. Охарактеризувати кейс: характеристика маніпулювання у відносинах «керівник- підлеглий».
3. Ділова гра: типи спілкування – запобігливий, звинувачувальний, розважливий, віддалений, врівноважений.
4. *Ситуативне завдання:* У казці В. Гауфа «Карлик ніс» зла чаклунка нагородила хлопчика довгим носом. Однак він перетворив свій недолік у перевагу. Згадайте або здогадайтесь, як вчинив хлопчик?



Питання для обговорення:

1. Застосування психологічного впливу та навіювання у створенні ефективних комунікацій в організації.
2. Мотивація діяльності працівників.
3. Види мотивації.
4. Комунікативна компетентність керівника організації.
5. Інструменти лідерства.
6. Структура управлінського впливу.
7. Мотив і потреба як особистісна властивість.

8. Охарактеризувати найважливіші форми мотивації на підприємствах та організаціях.

9. Нематеріальна мотивація.

10. Назвіть традиційні способи управлінського впливу.

Тема 14. Комунікаційна функція керівника організації

Зміст заняття

14.1. Комунікативна компетентність керівника організації.

14.2. Стили управлінської діяльності.

14.3. Принципи прийняття управлінських рішень.

Методичні поради до вивчення теми

Комунікативна компетентність як вимога сучасного інформаційного суспільства. Поняття комунікативної компетентності. Комунікативна компетентність як сутнісна складова професійної компетентності сучасного фахівця. Моральні цінності та норми в структурі комунікативної компетентності. Інноваційність застосування інтерактивних технологій, а саме тренінгів, рольових та ділових ігор у формуванні та розвитку комунікативної компетентності сучасного фахівця. Специфіка застосування стратегій нейролінгвістичного програмування у формуванні комунікативної компетентності. Медіакомпетентність як складова комунікативної компетентності. Застосування сучасних інформаційно-комунікативних технологій в діловому спілкуванні.

Ефективність комунікативного процесу залежить від правильності застосування соціально-психологічних методів спілкування (управління), які визначаються *психологічною структурою особистості* - система особистісних якостей людини, що відрізняють її від інших: 1) спрямованість (потреби, переконання, ідеали, інтереси); 2) можливості (знання, вміння, навички, що визначають успіх людини у суспільстві); 3) характер (сукупність індивідуальних психологічних рис людини); 4) темперамент (сукупність

природжених, індивідуальних психологічних рис людини, що проявляються у її реакції на життєві ситуації).

Важливою передумовою ефективної міжособистісної комунікації виступає *стиль спілкування* (є індивідуальною стабільною формою комунікативної поведінки людини, яка проявляється за певних умов взаємодії – у ділових стосунках, у стилі керівництва, у способах прийняття рішень та розв’язання конфліктів, в обраних прийомах впливу на людей). У практиці діяльності керівництва зустрічаються, як правило, три основні стилі: *1- авторитарний, 2- демократичний, 3- ліберальний*. Студентам слід визначити особливості застосування кожного зі стилів, розібратися з факторами, які впливають на його формування, а також з’ясувати, чому нема універсального, найкращого стилю керівництва.

Ознаки авторитарного стилю: ділові, короткі розпорядження; чітка мова, казенний, непрозорий тон; емоції та етичні моменти не беруться до уваги. Позиція лідера – поза групою. Справи у групі плануються заздалегідь, визначаються лише поточні, безпосередні цілі. Голос керівника – вирішальний.

Ознаки демократичного стилю: товариський тон, інструкції подаються у формі пропозицій. Похвала та догана – з поясненнями. Розпорядження та заборони – з дискусіями. Позиція лідера – всередині групи. Всі заходи плануються колективно. За реалізацію пропозицій відповідають усі. Пропозиції обговорюються.

Ознаки ліберального стилю: рівень – конвенціональний, погоджувальний, відсутність елементів схвалення чи догани. Позиція лідера майже не помітна для групи. Процеси в колективі відбуваються самі по собі. Лідер не дає вказівок; наявна безліч потурань. Робота розподіляється, виходячи з окремих інтересів або йде від одного лідера. На етичному аспекті спілкування особлива увага не фіксується.

Крім цього, здобувачам необхідно ознайомитися з такими поняттями, як «влада» і «авторитет», які теж є складовими комунікативного процесу в

організації. *Влада* – це можливість впливати на виробничий колектив, окрему ситуацію і поведінку співробітників за допомогою владних повноважень. Слід з'ясувати, що наявність реальної влади залежить не лише від посадових повноважень, але й від особистого авторитету працівника. *Авторитет* – це форма здійснення влади, яка заснована на загальному визнанні і заслуженій довірі керівника у членів виробничого колективу. Авторитет створюється самою людиною, є продуктом її повсякденної діяльності і базується, перш за все, на вмінні користуватися владою.

Для створення високого особистого авторитету сучасному керівнику необхідно мати чітку програму власної діяльності і колективу (на перспективу і кожен день); мати високу компетентність з організаційних питань; дотримуватися правил службового етикету та ін.

Студентам слід з'ясувати, що у рішенні переплітаються всі функції управління, пов'язані з вирішенням комунікативних питань. Управлінське рішення – це своєрідний творчий акт, у якому містяться постановка мети (цілей), завдань, а також загальні або конкретні вказівки способів і методів їх виконання. Важливо усвідомити, що в системі комунікаційного менеджменту прийняття рішень є систематизованим, технологічним процесом, ефективність якого залежить від багатьох факторів.

Здобувачам потрібно визначитися з класифікацією управлінських рішень в системі комунікаційного менеджменту: 1) за причиною виникнення (запрограмовані, ініціативні, рішення за розпорядженням); 2) за характером дії (директивні, нормативні, методичні, рекомендаційні); 3) за часом дії (стратегічні, оперативні, тактичні); 4) за напрямком впливу (внутрішні, зовнішні); 5) за способами прийняття (індивідуальні та колективні); 6) за ступенем повноти інформації (рішення, прийняті в умовах визначеності, невизначеності і ризику); 7) за методами підготовки (творчі, репродуктивні); 8) за функціональною ознакою (адміністративні, економічні, кадрові, фінансові, технічні та ін.); 9) за способом обґрунтування (формалістичні та евристичні). Студентам пропонується розібратися у змісті цих видів рішень

на основі моделювання виробничих ситуацій в організаціях, де вони проходили практичну підготовку.

Далі увагу слід приділити змісту процесу розробки управлінських рішень в системі комунікативного менеджменту, визначити його окремі стадії та етапи. Узагальнюючи технологічні аспекти, слід зазначити, що процес прийняття рішень у менеджменті складається з семи взаємопов'язаних етапів: 1) діагноз проблеми; 2) формування обмежень і критеріїв; 3) визначення альтернатив; 4) оцінка альтернативних варіантів; 5) прийняття рішення; 6) реалізація рішення; 7) зворотний зв'язок.

Далі важливо визначитися з вимогами щодо якості управлінських рішень в системі комунікативного менеджменту. *Якість рішення* – це сукупність його властивостей, що необхідні для усунення проблемної ситуації. Основними вимогами до якості рішень є: 1) відповідність рішення цілям управління; 2) наукове обґрунтування (економічне, юридичне, соціальне); 3) своєчасність;

4) правильне оформлення (конкретність, адресність, доказовість, доступність); реалістичність (рішення повинно бути таким, що виконується).

Студентам важливо ознайомитися з *правилами оперативно-розпорядчої діяльності* керівника: 1) своєчасність розпорядження; 2) наукове обґрунтування; 3) можливість колективного та колегіального обговорення рішення; 4) участь в обговоренні рішень безпосередніх виконавців; 5) адресність розпорядження; 6) правильне оформлення рішення; 7) надійність зворотного зв'язку.

Завершити вивчення теми слід знайомством з методикою економічної та експертної оцінки ефективності рішень, що приймаються. Для кращого засвоєння даного навчального матеріалу бажано проаналізувати існуючу технологію прийняття управлінських рішень в системі комунікативного менеджменту в умовах виробництва і порівняти її з передовим досвідом у даній галузі.



Практичні завдання:

1. Ви керівник виробничого підрозділу, проводите виробничу нараду і запросили підлеглих для прийняття комплексного управлінського рішення.

Завдання. Змодельуйте управлінську ситуацію, яка доводить необхідність ефективного зворотного зв'язку у процесі прийняття управлінського рішення.

2. Ви керівник бухгалтерської служби. До вас на прийом прийшов співробітник відділу з особистим проханням зменшити навантаження за функціональними обов'язками, мотивуючи це станом здоров'я та прогресуючою хворобою. У ході бесіди у вас з'явилися сумніви щодо правдивості та щирості цієї інформації, пов'язані з маніпуляцією почуттям провини. Ви помітили, що він своїми жестами та мімікою не визначає свою вербальну позицію.

Завдання. Змодельуйте управлінську ситуацію, яка доводить необхідність вивчення мови жестів і міміки людини для запобігання маніпуляції у процесі спілкування.



Питання для обговорення:

1. Дати визначення поняття «комунікативна компетентність керівника».

2. Назвати представницькі компетенції керівника.

3. Охарактеризувати стилі керівництва.

4. Назвати типи ділового спілкування.

5. Які функції управлінського рішення?

6. Назвати принципи прийняття управлінських рішень.

7. Назвіть параметри структури комунікативної особистості керівника.

8. Яке рішення називається управлінським?

9. Які ознаки управлінського рішення?

10. Від чого залежить процес прийняття управлінських рішень?

Тема 15. Механізми управління комунікаціями

Зміст заняття

- 15.1. Іміджові стратегії організації.
- 15.2. Управління репутацією організації.
- 15.3. Створення позитивного іміджу організації засобами комунікативного менеджменту.

Методичні поради до вивчення теми

На початку теми студентам важливо ознайомитися з питаннями, які пов'язані з іміджем і репутацією управління фірми. При вивченні основних категорій «імідж» і «репутація» у смисловому змісті необхідно звернути увагу на те, що у них спільного, і їх відмінності. Комунікативний процес управління іміджем дозволяє компаніям створювати та управляти своїм іміджем через ефективну комунікацію зі своєю аудиторією, будуючи довіру, відданість та позитивне сприйняття свого бренду. Комунікативний процес управління іміджем дозволяє компаніям створювати та управляти своїм іміджем через ефективну комунікацію зі своєю аудиторією, будуючи довіру, відданість та позитивне сприйняття свого бренду.

У наступному питанні студентам важливо ознайомитися з формування репутації організації, як одним з інструментів впливу організації на зовнішнє середовище. *Репутація* організації відображає стійка думка зацікавлених груп про якості, переваги чи недоліки організації в певному сегменті ринку. *Під діловою репутацією* організації є різницею між купівельною ціною організації (придбаного майнового комплексу) і вартістю з бухгалтерського балансу всіх її активів і зобов'язань. Репутація компанії створюється не лише у зовнішньому середовищі, але і у внутрішньому – у її акціонерів і співробітників. Одними з основних норм сучасної організації є «прозорість» її бізнесу та відповідальність, чесність перед акціонерами. Управління діловою репутацією підприємства ґрунтується на операційно-факторному підході.

На закінчення теми студентам потрібно розібратися в питанні, що в процесі формування репутації створюються і розвиваються такі позитивні складові, як імідж організації, її позиціонування на ринку, відношення до клієнтів, авторитет першої особи, популярність організації на ринку, престижність як місця роботи, фінансова стабільність. Корпоративний імідж, як імідж організації в цілому, що об'єднує її престиж, репутацію, успіхи і стабільність. Структура іміджу і для чого він покликаний. Компоненти корпоративного іміджу. Як проходить процес корпоративного іміджу.



Практичні завдання:

1. Розробка стратегії формування корпоративного іміджу. Ваша компанія вирішила провести реорганізацію та змінити свій корпоративний імідж, щоб краще відповідати потребам ринку та залучити нових клієнтів. Вам, як керівнику з маркетингу, необхідно розробити методику формування корпоративного іміджу, яка б враховувала ознаки, чинники та засоби формування, а також поточні напрямки вдосконалення іміджу компанії.

2. Визначення характеристик іміджу компанії. Ви вирішили провести дослідження для визначення загальних ознак іміджу вашої компанії, які визначаються на практиці. За допомогою анкетування, спостережень та аналізу даних ви плануєте з'ясувати, як сприймають вашу компанію споживачі, конкуренти та інші зацікавлені сторони.

3. Компанія запускає новий продукт на ринок і хоче підвищити свій імідж серед цільової аудиторії. Які конкретні заходи можна запланувати для управління комунікативною політикою компанії в цьому випадку?



Питання для обговорення:

1. Дати визначення поняття «імідж».
2. Розповісти про особливості репутації.
3. У чому відмінність між поняттями «репутація» та «імідж»?
4. Охарактеризувати схему управління репутацією підприємства.

5. Яку роль відіграє комунікація в побудові іміджу та репутації сучасної ділової людини?
6. Які мовні засоби самопросування Вам відомі?
7. Охарактеризуйте складники сучасного професійного резюме та вимоги до їх оформлення.
8. Що таке портфоліо? Як доречно і правильно оформити портфоліо?
9. Що таке комунікативний стиль? Як удосконалити свій комунікативний стиль?
10. Як залежить репутація компанії від комунікації?
11. Назвати особливості складові корпоративного іміджу.
12. Охарактеризувати структуру іміджу.

Орієнтовна тематика рефератів та есе

1. Роль інформатизації та комунікативних технологій в управлінській діяльності.
2. Вплив інформаційно-комунікативного процесу на діяльність організації як відкритої системи в умовах нестабільності.
3. Інформаційно-комунікативна функція сучасної держави
4. Проблеми інформаційно-комунікативної безпеки держави.
5. Особливості формування мережево-онлайнового суспільства.
6. Етичні основи ділового спілкування.
7. Стилi ділового спілкування: компаративний аналіз.
8. Вербальні засоби комунікацій.
9. Віртуальне спілкування.
10. Культура слухання. Методи активного слухання.
11. Культура говоріння. Види мовних актів. Типи конструювання повідомлень.
12. Бесіда як форма ділового спілкування. Функції та види бесід.
13. Іміджмейкерство: сутність, зміст, призначення. Імідж в структурі комунікативного простору
14. Брендінг у системі організаційних комунікацій.
15. Самопіар. Формування профілю у соціальних мережах.
16. Організація ділових прийомів.
17. Організація та проведення ділових зустрічей
18. Інтернет-технології в комунікативному менеджменті.
19. Управління інформаційною безпекою підприємства
20. Форми ділових комунікацій: прес-конференція, брифінг, презентація, прийом з особистих питань.
21. Переговори як форма ділового спілкування. Стратегії та технології ведення переговорів

22. Дискусія та діалог як форма колективного обговорення ділової проблеми.
23. Критерії і методи оцінювання інформаційно-комунікативного менеджменту.
24. Виявлення і використання резервів підвищення ефективності комунікацій та якості управлінської діяльності.
25. Формування смарт-освітнього простору закладів вищої освіти.
26. Комунікативні технології пропаганди.
27. Комунікативні технології в сфері Паблік Рилейшенз.
28. Організація кризових комунікацій.
29. Питання теорії комунікації.
30. Мовна комунікація «вміння говорити».
31. Стили ведення переговорів.
32. Ефективність комунікації в умовах ринку.
33. Важливість вислуховування співрозмовника як психологічний прийом.
34. Види комунікації.
35. Етика ділового спілкування.
36. Організація та ведення ділової розмови. Бесіда, обговорення, співбесіда.
37. Організація та проведення ділових прийомів.
38. Підготовка та проведення ділової зустрічі.
39. Службовий етикет.
40. Елементи процесу структури спілкування.
41. Суть процесу “Мозкової атаки”, “Круглого столу”, командної гри.
42. Елементи процесу комунікації.
43. Особливості сприйняття партнера по спілкуванню.
44. Правила та норми проведення ділових зустрічей.
45. Види стратегій при комунікативній взаємодії.
46. Методи комунікативного управлінського впливу.
47. Ділові стратегії управління спілкуванням.

48. Переваги та недоліки писемної комунікації.
49. Мова жестів в комунікації.
50. Шість помилок, які руйнують спілкування.
51. Міміка і голос як експресивні складові комунікації.
52. Оформлення бланків листа і конвертів.
53. Фактори, які впливають на розмову.
54. Соціально-психологічна характеристика конфлікту, його суть.
55. Загальні правила ділового листування, вимоги до ділових листів.

Бар'єри спілкування.

56. Природа та джерело конфлікту.
57. Оформлення реквізитів листа.
58. Особливості мови, мовлення, свідомості.
59. Суть та зміст комунікативних конфліктів.
60. Складання листів-запитів, листів-підтверджень. Відповіді на них.
61. Проблема розуміння мови в комунікації.
62. Зона, причина та привід конфлікту.
63. Цілі ділового листа та складання його плану.
64. Важливі характеристики словника особистості.
65. Конфліктна взаємодія, алгоритм розв'язування конфліктів.
66. Стиль та тон ділового листа.
67. Вступне звертання. Основний текст листа.
68. Діловий стиль спілкування.
69. Методи зняття напруги.
70. Призначення рекомендаційних листів. Поради до оформлення та використання.
71. Стратегія ведення переговорів.
72. Види резюме. Правила складання та використання.

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Авраменко О. О., Яковенко Л. В., Шийка В. Я Ділове спілкування: навчальний посібник. Івано-Франківськ, 2015. 160 с.
2. Березовська Л. Комунікативні бар'єри у спілкуванні соціального працівника: шляхи подолання. *Український Педагогічний журнал*. 2020 № 2. С. 87–94.
3. Беляєва О.М. Мовленнєва комунікація: структура, види, форми, перешкоди. *Світ медицини та біології*. 2016. № 1(55). С. 185–191.
4. Білик О. Основи комунікації: конспект лекцій для здобувачів фахової передвищої освіти. Луцьк, 2022. 50 с.
5. Божук Л. В. Соціальні комунікації: методичні рекомендації до самостійної роботи. К.: НАУ, 2021. 56 с.
6. Вавілова А. С. Стратегії самопрезентації дорослих та підлітків у соціальних мережах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2021. № 2. С. 14–21.
7. Вирішую конфлікти та будує мир навколо себе. Базові навички медіації однолітків. Навчально-методичний посібник / В. Л. Андрєєнкова, К. Б. Левченко, М. М. Матвійчук, О. В. Дацко. К., 2020. 200 с.
8. Гриньова Н. В., Станішевська В. І. Психокорекційний тренінг «Вчимось конструктивно вирішувати конфліктні ситуації». *KELM*. № 4 (48). 2022. С. 196.
9. Зінченко В. М., Степаненко О. К. Формування мовленнєвої компетентності професійно орієнтованої особистості. Посібник. Дніпро, 2017. 80 с.
10. Козирєв М. П. Комунікативні бар'єри спілкування та шляхи їх подолання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна*. 2014. Вип. 1. С. 201–211.
11. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти гуманітарного факультету та навчально-наукового інституту

дистанційної та заочної освіти/ Уклад. : В.П. Кубко. Одеса: ДУ «Одеська політехніка», 2021. 92 с.

12. Комуникативний менеджмент: практикум для самостійного (дистанційного) закріплення лекційного матеріалу студентами першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання, економічних спеціальностей: 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування», 051«Економіка», 071 «Облік і аудит», 072 «Фінанси», 075 «Маркетинг», 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність» / Держ. біотехн. ун-т ; Уклад. В.М. Нагаєв. Харків : КП «Міська друкарня», 2022. 97 с.

13. Комуникативний менеджмент: навчальний посібник. М.І. Васильченко, В.В. Гришко. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 208 с.

14. Комуникативний менеджмент: збірник тестових та індивідуальних завдань з курсу для здобувачів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» (ОП «Менеджмент організацій») / Укладач Лизанець А.Г. Мукачево: МДУ, 2022. 44 с.

15. Комуникативний менеджмент: Навч. посібник / С. В. Панченко, О. В. Дикань, О. В. Громова та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2024. 184 с.

16. Комуникативний менеджмент: навчально-методичний посібник для студентів економічного факультету освітньо-професійної програми підготовки бакалавра спеціальності 073 Менеджмент / Олійник Н. Ю. – Кам'янець-Подільський, 2020. – 112 с.

17. Лефтеров В. О., Цільмак О. М. Методика проведення практичних занять з елементами тренінгу з «Психології управління»: практикум. Одеса, 2019. 52 с.

18. Методичні рекомендації до практичних занять з дисципліни «Комуникативний менеджмент» для здобувачів освітнього ступеня бакалавр зі спеціальності 232 «Соціальне забезпечення» усіх форм навчання» [Електронний ресурс] / [Упоряд.: Журба І.О.] ; М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси : ЧДТУ, 2018. 26 с.

19. Методичні рекомендації до практичних занять з дисципліни «Комунікативний менеджмент» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» освітньої програми «Готельно- ресторанний бізнес»/ уклад.: О.С. Москвічова, К.: НУБіП, 2022. 61 с.
20. Опалюк О., Вержиховська О., Михальська Ю. Сучасні комунікативні технології. Кам'янець-Подільський, 2021. 203с.
21. Орел А., Жмайлов В. Прикладні аспекти комунікативних бар'єрів у сучасному суспільстві. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-100>.
22. Попов М. П., Тодорова О. Л. Комунікації в сфері державного управління та місцевого самоврядування: Конспект лекцій. Одеса, 2022. 172 с.
23. Пронько Л. М. Діловий протокол та ведення переговорів: методичні рекомендації. Вінниця, 2019. 61 с.
24. Старовойтенко Н. В., Чемерис І. А., Білик Л. І., Ключка С. І. Психологія управління. Черкаси, 2020. 300 с.
25. Шавкун І.Г. Основи ділової комунікації: Практикум з навчального курсу «Основи ділової комунікації» для студентів напряму підготовки «Менеджмент». Запоріжжя: ЗНУ, 2010. URL: http://ebooks.znu.edu.ua/files/metodychky/2010/10/osn_dil_kommun.pdf

Добровольська Елла Володимирівна

Комунікативний менеджмент

*Методичні рекомендації для практичних занять здобувачів вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»*

Редактор Е.В. Добровольська

Підписано до друку _____ р. Формат 60×84/4.
Папір офсетний. Ризографія. Авт. арк. ____.
Обл.–вид. арк. ____ У.д.а.2,58 Тираж ____ прим. Зам. ____.

Підготовлено до друку та видруковано
у Закладі вищої освіти «Подільський державний університет».
32300, Кам'янець-Подільський, вул. Шевченка, 12.

