

**Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Чернігівська політехніка»
Навчально-науковий бізнесу, природокористування і туризму
Кафедра управління персоналом та бізнес-технологій**

КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

**до практичних занять та самостійної роботи
для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент»
першого (бакалаврського) рівня**

Обговорено і рекомендовано
на засіданні кафедри
управління персоналом та бізнес-
технологій
Протокол №1 від 19.01.2023

Чернігів 2023

Комунікативний менеджмент. Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня / Укл.: Ремньова Л.М. Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка». 2022. 50 с.

Укладачі: Ремньова Л.М., завідувач кафедри управління персоналом та бізнес-технологій, к.е.н., професор

Відповідальний за випуск: Забаштанський М.М., директор Навчально-наукового інституту бізнесу, природокористування і туризму, д.е.н., професор.

Рецензент: Пономаренко С.І., завідувач кафедри публічного управління та менеджменту організацій ННІ МХТТ НУ «Чернігівська політехніка», к.е.н., доцент

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1 ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»	5
1.1 Тематичний план навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент» ..	5
1.2 Структура навчальної дисципліни	8
1.3 Індивідуальні завдання	8
1.4 Методи поточного та підсумкового атестаційного контролю з навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент»	9
1.5 Критерії оцінювання та розподіл балів, які здобувачі вищої освіти протягом семестру (таблиця розроблена на основі Положення про поточне та підсумкове оцінювання знань здобувачів вищої освіти).....	10
2 ТЕМИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ	12
2.1 Тема 1. Вступ. Поняття і предмет комунікативного менеджменту.....	12
2.2 Тема 2. Комунікаційний процес	16
2.3 Тема 3. Основні форми усної комунікації	20
2.4 Тема 4. Невербальні засоби комунікації	24
2.5 Тема 5. Ділові комунікації за допомогою письмових документів.....	26.
2.6 Тема 6. Дотримання етики, етикету та культури ділових комунікацій.....	29
<u>2.7</u> <u>Тема 7.</u> Організація ділових бесід, нарад, переговорів	31
2.8 Тема 8. Основні комунікаційні бар'єри та управління конфліктами	33
<u>2.9</u> <u>Тема 9.</u> Ефективна командна комунікація	37
2.10 Тема 10. Комунікації та формування бренду.....	40
3 ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ЕКЗАМЕНУ	42
4 СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	45
ДОДАТОК (ДО ТЕМИ 7)	47

ВСТУП

Метою вивчення дисципліни «*Комунікативний менеджмент*» є формування та розвиток загальних та спеціальних (фахових) компетентностей у галузі знань 07 - *Управління та адміністрування* зі спеціальністю 073 «*Менеджмент*» із застосуванням у повсякденній діяльності етичних норм та принципів ефективного управління діловими комунікаціями для вирішення професійних завдань, передбачених освітньо-професійними програмами «*Менеджмент*» та «*Управління персоналом та економіка праці*».

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми здобувачі вищої освіти повинні:

знати:

- основні наукові концепції комунікативного менеджменту;
- основні принципи та правила організації ефективного комунікаційного процесу з використанням вербальної та невербальної комунікації;
- ефективні методи міжкультурної комунікації, усунення комунікативних бар'єрів та вирішення конфліктних ситуацій в процесі ділового спілкування;
- етичні норми та принципи ефективної ділової комунікації з партнерами та під час командної роботи.

вміти:

- аналізувати комунікаційний процес, вибирати ефективні канали комунікації, виявляти та усувати «інформаційний шум»;
- вміти розрізняти вербальні та невербальні сигнали в процесі спілкування та будувати ефективну комунікаційну стратегію під час ділових зустрічей;
- вміти складати основні документи, необхідні для бізнес комунікації з дотриманням правил ділового спілкування;
- вміти застосовувати норми ділової етики та етикету для формування корпоративного бренду, налаштовувати ефективну комунікацію в колективі, а також під час командної роботи.

1 ОСНОВНІ ПОЛОЖЕННЯ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1.1 Тематичний план навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент»

Змістовий модуль 1. Комунікації як об'єкт комунікативного менеджменту

Тема 1. Вступ. Поняття і предмет комунікативного менеджменту

Сутність та місце комунікативного менеджменту як науки. Концептуальні засади та завдання комунікативного менеджменту. Функції та сфера застосування комунікативного менеджменту. Типологічні моделі комунікативного менеджменту (еволюція розвитку основних підходів). Роль інформації в процесі комунікативного менеджменту. Класифікація інформації, що використовується в управлінні. Вимоги до інформації. Сучасні комунікативні компетенції управління.

Тема 2. Комунікаційний процес

Поняття комунікації та її роль в управлінні організацією. Види комунікації. Форми комунікації. Висхідні та низхідні комунікації. Формальні та неформальні комунікації. Горизонтальні та діагональні комунікації. Структура комунікативного процесу. Елементи комунікативного процесу. Шуми у системі комунікації. Схеми комунікації (лінійна, кільцева, зіркова, колесо, багатозв'язна, ієрархічна). Еволюція каналів комунікації. Інформаційні потреби сучасного суспільства у цифрову добу. Трансформація каналів комунікації під впливом сучасних технологій. Сучасні канали комунікацій та їх порівняльна характеристика. Використання Інтернету та соціальних мереж для внутрішньої і зовнішньої комунікації організації. Візуалізація контенту як вимога часу. Блогінг як сучасний канал комунікації. Вдосконалення комунікацій за допомогою використання контрольного переліку «П'ять «С» комунікації» Р.Фалмера.

Тема 3. Основні форми усної комунікації

Особливості усної комунікації. Переваги та недоліки усної комунікації. Вміння говорити. Правила правильного сприйняття повідомлення. Вміння слухати. Модель процесу повідомлення Фрідмана Шульц фон Туна. Методи ефективного слухання. Постановка запитань і техніка відповіді на них. Особливості публічної комунікації. Публічний виступ як різновид вербальної комунікації. Основні складові риторичної формули управлінської комунікації. Основний зміст тактичного та стратегічного риторичних законів. Етапи підготовки публічного виступу. Концепція публічного виступу. Вивчення цільової аудиторії. Вступ, основна частина, завершення публічного виступу: основні рекомендації. Метод «риторичної руки». Враховування «числа

Міллера» при підготовці до публічного виступу. Правила підготовки успішної презентації публічного виступу.

Тема 4. Невербальні засоби комунікації

Поняття та функції невербальної комунікації. Роль невербальних сигналів у міжособистісному спілкуванні. Класифікація невербальних засобів спілкування (акустичні, оптичні, тактильно-кінестетичні, ольфакторні, темпоральні). Основні форми невербального спілкування. Поняття експресії. Мімічна ознака. Мімічний код. Експресія погляду. Особливості „мови” очей. Рухи очей. Типи поглядів, їх трактування та рекомендовані дії. Мова жестів у комунікації. Узгодженість жестів та мови. Значення поширених жестів та міміки. Кінесика, просодика, проксемика: основні невербальні сигнали та їх врахування в процесі комунікації. Невербальні сигнали, які неоднозначно трактуються в різних країнах.

Тема 5. Ділові комунікації за допомогою письмових документів

Роль письмових документів у діловому спілкуванні. Ділове листування (вимоги та правила). Класифікація ділових листів. Оформлення бланку листа та конверту. Цілі ділового листа. Складання плану листа. Стиль та тон ділового листа. Правила ділового листування. Оформлення листа-нагадування, листа-запита, листів-прохання, листа-подяки оферти, претензії, листа-відмови, листа-нагадування, рекомендаційного листа. Вимоги до контентного наповнення та оформлення візитівок. Особливості електронного ділового листування. Правила оформлення електронних листів. Етикет електронного ділового спілкування. Проблеми модернізації взаємодії суспільства і держави через канали е-комунікації.

Змістовий модуль 2. Управління комунікаціями в інформаційному суспільстві

Тема 6. Дотримання етики, етикету та культури ділових комунікацій

Поняття етики та етикету. Ділова етика та культура ділових комунікацій. Діловий протокол. Кодекс корпоративної етики. Основні норми та правила бізнес-етикету. Комунікативні принципи оптимізації службових відносин. Правила усного розпорядження. Правила вітань і прощань. Методи комунікативного управлінського впливу. Ділова атрибутика та діловий одяг. Візитівка як діловий атрибут. Особливості міжкультурної комунікації. Європейська, арабська, американська, азійська моделі культури ділового спілкування.

Тема 7. Організація ділових бесід, нарад, переговорів

Види ділових бесід та організація їх проведення. Бесіда, обговорення, співбесіда. Круглий стіл, мозкова атака, ділова командна гра. Спів, полеміка, дискусія. Диспути, дебати. Торги. Основні функції та етапи ділових бесід.

Особливості підготовки та проведення телефонної розмови. Скрипти телефонних розмов. Призначення ділових нарад, їх підготовка та управління проведенням. Підготовка та способи ведення ділових переговорів. Стратегічні підходи до ведення переговорів. Пошук спільних інтересів у процесі переговорів. Необхідні навички для ведення ділових переговорів. Аналіз змінних торгу під час переговорів. Конкретні розмовні техніки проведення переговорів: *small talks*, *storytelling*, техніка SPIN, робота із запереченнями. Національні особливості спілкування, які потрібно враховувати в діловому спілкуванні.

Тема 8. Основні комунікаційні бар'єри та управління конфліктами

Основні комунікаційні бар'єри (організаційні та міжособистісні). Основні причини поганої комунікації. Нерозуміння важливості спілкування. Стереотипи, упереджені уявлення, відсутність уваги та інтересу, нехтування фактами, помилки при побудові спілкування (неправильний вибір слів, помилки в організації повідомлення, неправильна оцінка здатності одержувача зрозуміти повідомлення, слабка переконливість). Міжособистісні бар'єри, пов'язані із сприйняттям, семантичними бар'єрами, невербальними перепонами, неякісним зворотним зв'язком, невмінням слухати. Фактори, які впливають на розмову. Важливість фактора довіри у колективі. Класифікація конфліктів. Варіанти поведінки у конфлікті. Переговори як інструмент вирішення конфлікту.

Тема 9. Ефективна командна комунікація

Психологічна сумісність в команді. Фактори, що визначають ролі в команді. Принципи розподілу ролей в команді за Річардом Дафтом та Реймондом Белбіним. Психологічні типи. Життєвий цикл команди та можливі загрози в процесі комунікації на різних стадіях її розвитку. Основні задачі лідера та членів команди по попередженню та вирішенню конфліктів на різних стадіях командного циклу (формінг, стормінг, нормінг, перформінг). Етика групових комунікацій як елемент корпоративної культури. Емоційний інтелект, емпатія та здатність чути один одного. Побудова ефективної стратегії командних комунікацій. Стратегії ефективної взаємодії лідера і команди. Модель «4К» розвитку *soft skills* членів команди. Трансформація каналів комунікації в команді під впливом сучасних технологій та глобальної пандемії.

Тема 10. Комунікації та формування бренду

Роль комунікаційних технологій у побудові персонального та організаційного бренду. Принципи формування «Я-Бренду» з позицій корпоративної культури. Основні складові персонального бренду: компетентність, стандарти, стиль. Комунікативний брендінг. Візуальна ідентичність корпоративного брендінгу та його використання у зовнішній комунікації. Вдосконалення організаційних комунікацій. Планування процесу комунікації. Ситуаційні чинники, що впливають на поширення інформації про

функціонування та досягнення організації. Профіль в соцмережах. Просування послуг, товарів та соціально важливих повідомлень. Підготовка прес-релізу для ЗМІ. Правила написання та поширення прес-релізу. Комунікативна стратегія як інструмент побудови ефективних зв'язків із громадськістю.

1.2 Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин для денної форми навчання			
	Всього	у тому числі		
		Лекц.	Практ. (семін.)	Самостійна робота
Змістовий модуль 1. Комунікації як об'єкт комунікативного менеджменту				
1. Вступ. Поняття і предмет комунікативного менеджменту	15	2	2	11
2. Комунікативний процес	15	4	2	9
3. Основні форми усної комунікації	15	2	1	12
4. Невербальні засоби комунікації	15	2	1	12
5. Ділові комунікації за допомогою письмових документів	15	2	2	11
Разом за змістовим модулем 1	75	12	8	55
Змістовий модуль 2. Управління комунікаціями в інформаційному суспільстві				
6. Дотримання етики, етикету та культури ділових комунікацій	15	2	2	11
7. Організація ділових бесід, нарад, переговорів	15	2	2	11
8. Основні комунікативні бар'єри та управління конфліктами	15	2	1	12
9. Ефективна командна комунікація	15	2	1	12
10. Комунікації та формування бренду	15	4	2	9
Разом за змістовим модулем 2	75	12	8	45
Разом	150	24	16	110

1.3 Індивідуальні завдання

Індивідуальне навчально-дослідне завдання передбачено навчальним планом у вигляді контрольної роботи. Докладна інформація щодо змісту, варіантів завдань, порядку оформлення та захисту роботи міститься в методичних вказівках.

1.4 Методи поточного та підсумкового атестаційного контролю з навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент»

Поточний контроль проводиться шляхом спілкування зі здобувачами вищої освіти під час лекцій, практичних занять та консультацій, перевірки виконання індивідуальних та групових завдань.

Бали, які набрані здобувачем вищої освіти під час поточного контролю, дораховуються до модульних оцінок.

Оцінювання знань здійснюється відповідно до «Положення про поточне та підсумкове оцінювання знань здобувачів вищої освіти Національного університету «Чернігівська політехніка», погодженого вченою радою НУ «Чернігівська політехніка» (протокол №6 від 31.08.2020 р.) та затвердженого наказом ректора від 31 серпня 2020 р. №26 (із змінами, внесеними згідно із рішенням Вченої ради від 28.12.2020, протокол №10, та наказом ректора №120 від 28.12.2020; від 29.03.2021, протокол №3, та наказом ректора №60 від 29.03.2021; від 26.04.2021, протокол №, та наказом ректора № 80 від 26.04.2021).

З дисципліни студент може набрати до 75% підсумкової оцінки за виконання всіх видів робіт, що виконуються протягом семестру, і до 25% підсумкової оцінки – на екзамені.

Результати поточного контролю за відповідний модуль оприлюднюються викладачем на наступному аудиторному занятті. Бали, які набрані студентом під час модульних контролів, складають оцінку поточного контролю.

Семестровий контроль у вигляді екзамену проводиться під час екзаменаційної сесії з одним теоретичним (10 балів максимум) і одним практичним запитанням (15 балів максимум). Оцінка за результатами вивчення дисципліни формується шляхом додавання підсумкових результатів поточного контролю до екзаменаційної оцінки. Для допуску до екзамену необхідно виконати всі обов'язкові види робіт та за результатами роботи в семестрі набрати не менше 35 балів.

Якщо здобувач вищої освіти виконав всі види робіт протягом семестру, то він, за бажанням, може залишити набрану кількість балів як підсумкову оцінку і не складати екзамен.

У випадку повторного складання екзамену всі набрані протягом семестру бали анулюються, а повторний екзамен складається за білетом, що містить три питання: два теоретичні (по 30 балів максимум за кожне) та одне практичне завдання (40 балів максимум). Екзаменаційні білети знаходяться у пакеті документів на дисципліну.

У випадку, якщо здобувач вищої освіти протягом семестру не виконав в повному обсязі передбачених робочою програмою всіх видів навчальної роботи, не набрав мінімально необхідну кількість балів (35), він не допускається до складання екзамену під час семестрового контролю, але має право ліквідувати академічну заборгованість у порядку, передбаченому «Положенням про поточне та підсумкове оцінювання знань здобувачів вищої освіти Національного університету

«Чернігівська політехніка». Повторне складання екзамену з метою підвищення позитивної оцінки не дозволяється.

1.5 Критерії оцінювання та система балів, які здобувач вищої освіти може отримати за виконання певних видів робіт:

Поточний контроль – до 75 балів, в тому числі: практичні заняття – до 35 балів, виконання індивідуальних завдань – до 30 балів, підсумковий модульний контроль – до 10 балів.

Семестровий контроль у вигляді екзамену проводиться під час сесії з одним теоретичним питанням (10 балів) і одним практичним завданням (15 балів). Оцінка за результатами вивчення дисципліни формується шляхом додавання підсумкових результатів поточного контролю до оцінки за залік.

Загальна система оцінювання курсу	Поточний контроль протягом семестру (виконання тестових тематичних завдань, виконання індивідуальних практичних завдань), підсумковий модульний контроль та семестровий контроль у вигляді екзамену.
Умови допуску до підсумкового контролю	Здані індивідуальні завдання і мінімум 35 балів за результатами поточного і підсумкового контролю.

Поточний і підсумковий контроль

Загальна система оцінювання курсу	Поточний контроль протягом семестру (виконання тестових тематичних завдань, виконання індивідуальних практичних завдань), контрольна робота, підсумковий модульний контроль та семестровий контроль у вигляді екзамену.
Вимоги до контрольної роботи	Відповідність умовам завдання, обґрунтованість рішень, відповідність оформлення вимогам, своєчасність здачі, посилання на першоджерела, самостійність виконання.
Умови допуску до підсумкового контролю	Здана контрольна робота і мінімум 35 балів за результатами поточного і підсумкового контролю.

Поточний контроль

Модуль за тематичним планом дисципліни та форма контролю	Кількість балів за видами робіт	
	Тестові завдання	Індивідуальне практичне завдання
Змістовний модуль 1. Комунікації як об'єкт комунікативного менеджменту	0...5	0...10
Змістовний модуль 2. Управління комунікаціями в інформаційному суспільстві	0...10	0...10
Підсумкова поточна оцінка за семестр	15	0...20

Оцінка за виконання контрольної роботи

Вид роботи	Форма контролю	Кількість балів	
		0...	
Практична частина	1. Відповідність умовам завдання	0...	1
	2. Правильність виконання	0...	10
	3. Обґрунтованість висновків	0...	10
Теоретична частина	1. Актуальність інформації	0...	2
	2. Посилання на першоджерела	0...	1
	3. Відповідність оформлення вимогам	0...	1
Захист контрольної роботи	1. Своєчасність здачі	0...	1
	2. Самостійність виконання (відповіді на запитання)	0...	4
Разом		0...	30

Підсумкова семестрова оцінка

Види робіт	Кількість балів
Поточний контроль	0...35
Контрольна робота	0...30
Підсумковий модульний контроль	0...10
Екзамен	0...25
Разом	0...100

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Оцінка в балах	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		екзамен / диференційований залік	залік
90-100	A	відмінно	зараховано
82-89	B	добре	
75-81	C		
66-74	D		
60-65	E	задовільно	не зараховано
0-59	FX	незадовільно	

2 ТЕМИ СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ І ЗАВДАННЯ ДЛЯ ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ

2.1 Тема 1. Вступ. Поняття і предмет комунікативного менеджменту Вступ. Природа лідерства та його стилі

Питання для самостійного опрацювання та самоперевірки знань

1. Дайте визначення поняттю «комунікація».
2. Назвіть умови, необхідні для здійснення комунікації.
3. Назвіть основні рівні, на яких здійснюється комунікація.
4. Які функції виконують комунікації, в чому суть цих
5. функцій?
6. Яка основна спрямованість комунікації?
7. Які типи комунікацій ви знаєте, в чому їх суть?
8. Яка роль інформації в менеджменті? Назвіть основні типи інформаційної дії.
9. Дайте визначення поняттю «комунікативний менеджмент».
10. Які основні функції комунікативного менеджменту?
11. Охарактеризуйте роль та місце комунікативного менеджменту в загальній системі управління підприємством (організацією, установою)?
12. Яке значення комунікацій для менеджера та підлеглих?
13. Дайте визначення комунікативному підходу в управлінні.
14. У чому полягає комунікативна компетентність сучасного управлінця?
15. Які стилі комунікацій ви знаєте?

Тематика рефератів та есе

1. Роль та місце комунікативного менеджменту в загальній системі управління підприємством (організацією, установою).
2. Комунікація як об'єкт управління в сучасних умовах.
3. Особливості формування комунікативної компетентності менеджера в цифровому суспільстві.
4. Сучасний стан та проблеми розвитку комунікацій в системі менеджменту персоналу.
5. Сучасний стан та проблеми розвитку комунікацій в сфері креативних індустрій.
6. Роль інформаційного забезпечення в управлінні комунікаціями.

Практичні завдання:

Завдання 1

Виберіть афоризм, у якому найповніше розкрита сутність цієї теми. Обґрунтуйте ваш вибір.

1. *"Єдина відома розкіш - це розкіш спілкування з людьми" (А. де Сент-Екзюпері).*
2. *"Пліткарка - той, хто говорить з вами про інших; зануда - той, хто говорить з вами про себе; а блискучий співрозмовник - той, хто говорить з*

вами про вас" (Л. Керк).

3. "Покажіть мені людину, яка жодного разу не пліткувала, і я покажу вам людину, котру люди зовсім не цікавлять" (Б. Уолтерс).

4. "Є лише один спосіб бути хорошим співрозмовником - уміти слухати" (К. Морлі).

5. "Найкоротший шлях до популярності - всіх вислухати, замість того, щоб усім замовляти зуби. Нічого так не цікавить людину, як те, що вона горить нетерпінням розповісти вам про себе. Все, що вам потрібно, аби заробити репутацію гідного співрозмовника, це сказати: "Як чудово! Розкажіть ще що-небудь!" (Д.Дікс).

6. "Якщо ви хочете привернути увагу людини до себе, спочатку переконайте її, що ви - щирий товариш" (А. Лінкольн).

7. "Для підлеглих однаково небезпечні як незгоди між керівниками, так і їх одностайність" (Я.К. Таціт).

8. "Якщо хочеш дізнатися про правду, вислухай обидві сторони і не вір жодній" (Г.У.Шоу).

8. "Посередництво - спосіб об'єднати обидві сторони проти себе" (А. Декурсель).

9. "Якщо два товариші попросять тебе вирішити їх суперечку, не погоджуйся, адже ти втратиш одного з друзів; але якщо двоє незнайомих попросять тебе зробити це саме, погоджуйся, тому що матимеш одного друга" (А.Августин).

10. "Умій так грюкнути дверима, щоб ніхто не чув" (К. Єлисейев).

11. "Навіть наклеп люди прощають більш охоче, ніж повчання" (ЖЛ.Ріхтер).

12. "Нічого люди не приймають з такою відразою, як поради" (Дж.АдоЧсоу).

Завдання 2

Використовуючи навчальні матеріали та електронні джерела інформації, систематизувати в таблиці існуючі в економічній літературі точки зору щодо:

- а) сутності та функцій комунікаційного менеджменту;
- б) класифікації комунікацій за окремими ознаками.

Автори	Основний зміст наукового підходу

Спробуйте сформулювати власне визначення поняття «комунікація».

❖ Я вважаю, що комунікація - це ...

Завдання 3

Використовуючи основні терміни теми 1, термінологічний скласти кросворд (не менше 10 термінів по вертикалі і горизонталі). Можна включати лише іменники в називному відмінку.

Завдання 4

Скласти чек-лист основних комунікативних компетенцій менеджера та обґрунтувати свій вибір, використовуючи знання з раніше вивчених дисциплін та власне бачення того, які комунікативні здібності потрібні управлінцю в умовах невизначеності.

Завдання 5

За допомогою тестових завдань перевірити власний рівень комунікабельності. Розробити рекомендації щодо методів, які допоможуть визначити рівень комунікабельності людини. Зробити висновки по роботі.

ТЕСТ

Вам потрібно дати відповіді на всі нижче подані запитання. Вільно виражайте свою думку на кожне запитання: якщо ваша відповідь на запитання позитивна, то помітьте його знаком «+», якщо не згідні, знаком «-».

Бланк запитань

1. Чи багато у вас друзів, з якими ви постійно спілкуєтесь?
2. Чи довго вас хвилює почуття образи, спричинене вам ким-небудь з ваших товаришів?
3. Чи легко ви знайомитесь з різними людьми?
4. Чи вам приємніше і простіше проводити час із книгами чи мати інше заняття, ніж спілкуватися з людьми?
5. Чи легко ви встановлюєте контакт з людьми, які значно старші від вас за віком?
6. Чи важко вам включатися в нові для вас компанії?
7. Чи легко вам вдається встановити контакт із незнайомими людьми?
8. Чи важко вам освоїтися у новому колективі?
9. Чи прагнете ви при нагоді познайомитися і побалакати з новою людиною?
10. Чи дратують вас навколишні люди і чи часто хочеться вам побути наодинці?
11. Чи подобається вам постійно знаходитися серед людей?
12. Чи з'являються у вас почуття вагання, незручності чи сором'язливості, якщо приходить проявляти ініціативу, щоб познайомитися з новою людиною?
13. Чи любите ви брати участь у колективних забавах?
14. Чи відчуваєте ви себе невпевнено серед малознайомих вам людей?
15. Чи припускаєте ви, що можете внести пожвавлення у малознайому для

вас компанію?

16. Чи прагнете ви обмежити коло своїх знайомих?

17. Чи відчуваєте ви себе невимушено, коли потрапляєте у незнайому вам компанію?

18. Чи відчуваєте ви себе досить впевненим і спокійним, коли необхідно говорити про щось великій групі людей?

19. Чи маєте ви багато друзів?

20. Чи часто ви є центром уваги своїх товаришів?

Відповіді на запитання можна подати у спеціальному бланку відповідей.

№	Відповідь	№	Відповідь
1		11	
2		12	
3		13	
4		14	
5		15	
6		16	
7		17	
8		18	
9		19	
10		20	

Дешифратор			
1	+	11	+
2	-	12	-
3	+	13	+
4	-	14	-
5	+	15	+
6	-	16	-
7	+	17	+
8	-	18	-
9	+	19	+
10	-	20	-

Для кількісної обробки результатів служить дешифратор, в якому поставлена максимальна сума «Ідеальних відповідей», які відтворюють яскраво виражені комунікативні здібності.

Далі підраховується кількість відповідей, що співпали з дешифратором. *Оцінковий коефіцієнт (К) виражає* відношення кількості, що співпали до максимально можливого співпаданя (20): $K = X/20$;

де К – величина оцінкового коефіцієнта;

X – кількість відповідей, що співпали з дешифратором.

Оцінка результатів. Показники, отримані за цією методикою, можуть варіювати від 0 до 1. Показники, ближчі до 1, говорять про високий рівень комунікабельних здатностей, ближчі до 0 – про низький рівень. Записуємо

отриманий результат у бланк відповідей та порівнюємо його із шкалою оцінок.

Шкала оцінок

К	Оцінка	Рівень проявлення комунікативних здібностей
0,10-0,45	1	Низький
0,46-0,55	2	Нижче середнього
0,56-0,65	3	Середній
0,66-0,75	4	Високий
0,76-1,00	5	Дуже високий

2.2 Тема 2. Комунікаційний процес

Питання для самостійного опрацювання та самоперевірки знань

1. Дайте визначення комунікаційного процесу.
2. Які основні важливі елементи комунікаційного процесу?
3. Яке завдання покладене на відправника комунікації?
4. Що таке кодування інформації і які його основні правила?
5. Яким чином відбувається декодування повідомлення?
6. Дайте визначення каналу комунікації. Які існують основні канали комунікації та як вони еволюціонували за останні роки?
7. Що впливає на вибір каналу комунікації?
8. Що таке «перешкоди» комунікації?
9. Які основні форми зворотного зв'язку потрібно використовувати під час комунікації в організації?
10. Які типи комунікативних мереж ви знаєте?

Тематика рефератів та есе

1. Комунікаційні бар'єри, що заважають ефективній комунікації в організації.
2. Роль соціальних мереж у побудові сучасного комунікаційного процесу.
3. Трансформація комунікаційного процесу під впливом цифрових технологій.
4. Роль живого спілкування у цифрову епоху.

Практичні завдання:

Завдання 1

У будь-якому повідомленні є **предметний рівень** (те, що ми говоримо, пишемо) та **рівень ставлення** (як ми це робимо, які відчуття закладаємо ми у слова, текст, малюнок, музику тощо). Співвідношення цих двох складових повідомлення у ході комунікації часто є непропорційним: це може бути 20 % для предметного рівня і 80 % для рівня ставлення. Сучасний німецький вчений Фрідман Шульц фон Тун, окрім предметного рівня та рівня ставлення, визначив

ще два рівні комунікації, а саме **рівень спонукання до дії** та **рівень самовираження відправника повідомлення**.

Предметний рівень	Рівень спонукання
Рівень ставлення	Рівень самовираження

Використовуючи *модель Шульца фон Туна*, розшифруйте зміст таких повідомлень:

1. Повідомлення у Facebook: «У нашого шефа сьогодні день народження».

2. Заклик до студентів: «Візьмемо участь у прибиранні нашого міста!».

3. Зауваження керівника до підлеглого : «Чому ти сьогодні запізнився?»

4. Напис на рекламному щиті: «Кожний новий товар — з турботою про Вас».

Завдання 2

У таблиці поміщені ключові поняття та їхні визначення. Встановіть, якому поняттю ліворуч відповідає наведене праворуч визначення, вказавши потрібний номер.

Поняття	№	Визначення
Інформація		1. Процес висвітлення ідеї, яку намагається донести до одержувача джерело в символах, або перетворення ідей в символи.
Канали передачі		2. Процес, за допомогою якого одержувач перетворює одержані символи в конкретну інформацію шляхом перетворення символів у значення.
Відгук		3. Комунікації, що здійснюються зверху вниз і знизу вгору.
Декодування		4. Комунікації, які є у формі планової та звітної документації, пам'ятних записок, доповідей, оголошень, довідників, фірмових газет.
Зворотний зв'язок		5. Телефонні розмови, публічні виступи, наради, безпосереднє спілкування тощо.
Комунікаційний процес		6. Засоби для передачі сигналів від джерела до одержувача.
Кодування		7. Реакція на інформацію, що була прочитана, побачена й почута.
Усні комунікації		8. Обмін інформацією між двома або більше людьми, основна мета якого полягає в забезпеченні розуміння інформації, яка є предметом обміну, тобто повідомлень.
Вертикальні комунікації		9. Сукупність реакції одержувача повідомлення після ознайомлення з його змістом.
Комунікація		10. Процес обміну інформацією та змістовим значенням між двома чи більше людьми.

Завдання 3

У таблиці наведені ключові канали комунікацій сучасної організації. Вам потрібно виявити переваги і недоліки кожного з каналів та зазначити сферу їх можливого використання. Ви можете додати ті канали, які на Ваш погляд пропущені в таблиці, але є важливими в сучасних умовах.

Комунікаційний канал	Основні переваги	Основні недоліки	Можлива сфера застосування
Адресні поштові розсилки: листи та/або листівки			
Електронні розсилки			
Розсилки партнерів/ колег			
Публічний звіт			
Веб-сайт (власний та посилання з інших сайтів)			
Блог			
Соціальні мережі			
Брошури, що розповсюджуються у визначеній місцевості			
Презентації на заходах			
Промови та лекції			
Різні зустрічі			
Внутрішні комунікації зі співробітниками, правлінням та іншими стейкхолдерами			
Постери, флаєри, білборди, дошки оголошень			
Ярмарки (як-то вакансій чи освітніх програм)			
PowerPoint-презентації для місцевих груп			
Фандрейзингові заходи			
Публічні доповіді, презентації досліджень			
Голосові повідомлення на автовідповідач			
Опитування			
.....			
.....			

Зверніть увагу, що чимало з перерахованих у таблиці інструментів не потребують ніяких ресурсів. Врахуйте це при порівняльній характеристиці каналів комунікацій.

Завдання 3

Пам'ятайте, що канал комунікації обирається з урахуванням тієї проблеми, яку потрібно вирішити. Об'єднайтесь в групи і спробуйте методом мозкового штурму *визначити свою цільову аудиторію, створити повідомлення та підібрати найбільш ефективні канали комунікації для вирішення наступних проблем:*

Проблема №1. Ніхто не знає про нашу нову компанію.

Проблема №2. Лише кілька людей отримують користь від нашої освітньої програми.

Проблема №3. Працівники компанії не знають про цілі подальшого розвитку та основні цінності організації.

Проблема №4. Відвідуваність нашої щорічної професійної конференції скоротилася вдвічі.

Проблема №5. Кількість рекомендацій від професіоналів та відгуків наших клієнтів щодо якості наших послуг значно нижча, ніж має бути.

Завдання 4

На фірмі "Агробуд" відбулась конференція за участю менеджерів відділів одного рівня. Під час підготовки до неї стриманий менеджер І. Симонов використовував офіційну інформацію, закріплену в документах. Емоційний менеджер А. Пономаренко користувався загальними відомостями з відділу, отриманими від працівників.

Безпосередньо перед виступом менеджери разом обговорили деякі питання. Менеджер А. Пономаренко, який не застосовував у доповіді професійних понять і термінів, але наводив приклади з практики, отримав вищу оцінку аудиторії, ніж менеджер І. Симонов, котрий оперував професійними термінами.

У процесі обговорення ситуації в малій групі, дайте відповідь на наступні запитання:

1. Якими каналами інформаційного забезпечення використовували менеджери?
2. Визначте джерело, комунікаційний канал, одержувача та перешкоди у формах отримання інформації.
3. З'ясуйте види комунікацій між менеджерами.
4. Обґрунтуйте перевагу менеджера А. Пономаренко над І. Симоновим.
5. Які перешкоди заважали сприйняттю інформації в кожному з випадків?

Завдання 5

Заповніть таблицю в шаблоні щодо основних типів комунікаційних мереж, зробіть схематично рисунки та здійсніть їх порівняльну характеристику. Зробіть висновок.

Типи комунікаційних мереж	Схематичне зображення	Характеристика

2.3 Тема 3. Основні форми усної комунікації

Питання для самостійного опрацювання та самоперевірки знань

1. Які є основні форми усної комунікації?
2. Які основні переваги та недоліки усної комунікації?
3. Які основні складові включає риторична формула управлінської комунікації?
4. Як правильно побудувати концепцію публічного виступу? Які є основні цільові настанови публічного виступу?
5. За якою програмою доцільно вивчати свою цільову аудиторію перед публічним виступом?
6. Порівняйте основний зміст тактичного та стратегічного риторичних законів.
7. В чому полягає мовленнєвий риторичний закон і чому він важливий для успішного публічного виступу?
8. Які основні принципи побудови ефективної комунікації відповідно до установок слухачів?
9. Який зміст на значення системно-аналітичного закону риторики?
10. Які основні етапи підготовки публічного виступу?
11. З яких основних структурних елементів складається публічний виступ та які вимоги до їх ефективної побудови?
12. Розкрийте основні правила, які потрібно враховувати при підготовці до публічного виступу за допомогою «риторичної руки».
13. Яким чином потрібно враховувати відоме в психології «чарівне число Міллера» при підготовці до публічного виступу?
14. Яких принципів потрібно дотримуватись при підготовці презентації публічного виступу?

Практичні завдання:

Завдання 1

Ознайомтеся з чотирма публічними виступами бізнес-лідерів, розміщеним на платформі TED. Ideas Worth Spreading:

• *виступ 1: Стів Джобс «Як жити, перш ніж померти»* - Jobs S. How to live before you die [Electronic resource] / Steve Jobs // TED. Ideas

Worth Spreading. – Electronic data. – Mode of access: https://www.ted.com/talks/steve_jobs_how_to_live_before_you_die. – Title from the screen. – Viewed on: 10.10.2015;

•**виступ 2: Пранав Містрі «Захоплюючий потенціал технології шостого почуття»** - Mistry P. The thrilling potential of SixthSense technology [Electronic resource] / Pranav Mistry // TED. Ideas Worth Spreading. – Electronic data. – Mode of access: http://www.ted.com/talks/pranav_mistry_the_thrilling_potential_of_sixthsense_technology. – Title from the screen. – Viewed on: 10.10.2015;

•**виступ 3: Ден Гілберт «Чому ми приймаємо погані рішення»** - Gilbert D. Why we make bad decisions [Electronic resource] / Dan Gilbert // TED. Ideas Worth Spreading. – Electronic data. – Mode of access: https://www.ted.com/playlists/164/how_we_make_choices. – Title from the screen. – Viewed on: 10.10.2015. Російською мовою: Гілберт Д. Почему мы принимаем плохие решения [Электронный ресурс] / Гилберт Дэн // TEDRUS. Весь TEDtalks на русском языке. – Електронні дані. – Режим доступу: http://tedrus.com/ted-talks-video_type/den-gilbert-pochemu-myi-prinimaem-plohie-resheniya-ted-talks-na-russkom-yazyike/. – Назва з екрану. – Дата звернення: 10.10.2015;

•**виступ 4: Маргарет Хеффернан «Чому прийшов час відмовитися від службової ієрархії?»** - Heffernan M. Why it's time to forget the pecking order at work [Electronic resource] / Margaret Heffernan // TED. Ideas Worth Spreading. – Electronic data. – Mode of access: http://www.ted.com/talks/margaret_heffernan_why_it_s_time_to_forget_the_pecking_order_at_work? – Title from the screen. – Viewed on: 10.10.2015.

Проаналізуйте чотири вищенаведені публічні виступи на предмет їх відповідності основним наведеним у таблиці 1 критеріям до публічного виступу (за шкалою – високий, середній, низький). Аргументуйте свою позицію, заповнивши шаблон в таблиці 2 для кожного виступу.

Таблиця 1 - Вимоги до публічного виступу

Критерії	Характеристика
Змістовність	Інформаційна насиченість, глибоке розкриття теми. Головним у промові є її зміст. Найгіршою помилкою оратора є беззмістовний виступ, «переливання з пустого в порожнє».
Ясність і точність	Ясність передбачає використання відомих слів, загальноживаних зворотів літературної мови. Точність мовлення – відсутність зайвих, невизначених, двозначних слів і висловлювань. Точність слововживання визначається знанням предмета, логікою мислення, умінням добирати потрібні слова. У процесі спілкування, під час виступу часто доводиться роз'яснювати те або інше поняття, тому необхідно опанувати прийоми пояснення слів.
Логічність	Такий зв'язок між реченнями, коли утворюється єдиний текст, а кожна наступна частина з необхідністю впливає з попередньої, що забезпечує послідовний розвиток думки.
Простота й зрозумілість	Простота виявляється в доступності мовлення для слухового сприйняття, тобто природності слів, чіткості викладу,

	відсутності химерності, надмірної наукоподібності, вузькоспеціальних термінів, зайвих іноземних слів. Загальнозрозумілість мови визначається відбором мовних засобів. Урахування особливостей складу аудиторії дає змогу чітко окреслити коло використання професіоналізмів. Зі зрозумілістю мовлення пов'язана і його чи-стота, відсутність зайвих слів, слів-паразитів: «Говорити так, щоб нас не зрозуміли «є безглуздість, що перевершує всі міри безглуздостей» (М. Сперанський).
<i>Стислість</i>	Це відсутність другорядних деталей, що не стосуються основного змісту, а не тривалість мовлення у часі. Коротким буде сприйматися насичений актуальним матеріалом і поданий у цікавій формі виступ: «Справжня мудрість небагатослівна» (Л. Толстой).
<i>Багатство мови</i>	Розмаїтість лексико-фразеологічних і граматичних засобів.
<i>Емоційність і наочність</i>	У публічному виступі не можна розривати раціональну й почуттєву. Їх об'єднання можна досягти використанням наочності: залученням дидактичних матеріалів, звертанням до прикладів, досвіду аудиторії. При цьому емоційність викладу підкріплюється активізацією зору й слуху як основних каналів чуттєвого сприйняття інформації.
<i>Жвавість викладу</i>	Виразність мовлення, відсутність шаблонів, штампів, слів-паразитів, використання у виступі слів і яскравих виразів літературної мови.
<i>Доречність</i>	Відповідність цілям і завданням публічного виступу, особливостям аудиторії.

Таблиця 2 - Шаблон для оцінки відповідності виступів основним критеріям до публічного виступу

Назва публічного виступу, обраного для аналізу		
Критерій до публічного виступу	Рівень відповідності виступу критерію	Аргументація
Змістовність		
Ясність і точність		
Логічність		
Простота й зрозумілість		
Стислість		
Багатство мови		
Емоційність і наочність		
Жвавість викладу		
Доречність		

Завдання 2

Проаналізуйте будь-які два з чотирьох вищезгаданих публічних виступів на предмет використаних прийомів на початку промови (історична подія,

цитата, твердження або заява, риторичне запитання тощо). Аргументуйте свою позицію, заповнивши шаблон в таблиці 3 для обраних виступів.

Таблиця 3 - Шаблон для оцінки використаних прийомів на початку промови

Промова	Початок публічного виступу (фрагмент)	Використаний прийом на початку виступу та його ефективність
<i>Виступ 1: Стів Джобс «Як жити, перш ніж померти»</i>		
<i>Виступ 2: Пранав Містрі «Захоплюючий потенціал технології шостого почуття»</i>		
<i>Виступ 3: Ден Гілберт «Чому ми приймаємо погані рішення»</i>		
<i>Виступ 4: Маргарет Хеффернан «Чому прийшов час відмовитися від службової ієрархії?»</i>		

Завдання 3

Проаналізуйте будь-які два з чотирьох вищезгаданих публічних виступів на предмет використаних прийомів в основній частині промови (питання, метафори, порівняння, гіперболи, повтори, вигуки, "ланцюжок" аргументів - "по-перше, ..., по-друге, ..." тощо). Аргументуйте свою позицію, заповнивши шаблон в таблиці 4 для обраних виступів.

Таблиця 4 - Шаблон для оцінки використаних прийомів в основній частині промови

Промова	Основна частина публічного виступу (фрагмент)	Використаний прийом в основній частині виступу та його ефективність
<i>Виступ 1: Стів Джобс «Як жити, перш ніж померти»</i>		
<i>Виступ 2: Пранав Містрі «Захоплюючий потенціал технології шостого почуття»</i>		
<i>Виступ 3: Ден Гілберт «Чому ми приймаємо погані рішення»</i>		
<i>Виступ 4: Маргарет Хеффернан «Чому прийшов час відмовитися від службової ієрархії?»</i>		

Завдання 4

Проаналізуйте будь-які два з чотирьох вищезгаданих публічних виступів на предмет використаних прийомів при завершенні промови (резюме, висновки, рекомендації, подальші кроки, заклик до дії, повторення початкової думки, жарт, комплімент тощо). Аргументуйте свою позицію, заповнивши шаблон в таблиці 5 для обраних виступів.

**Таблиця 5 - Шаблон для оцінки використаних прийомів при
завершенні промови**

Промова	Завершення публічного виступу (фрагмент)	Використаний прийом при завершенні виступу та його ефективність
<i>Виступ 1: Стів Джобс «Як жити, перш ніж померти»</i>		
<i>Виступ 2: Пранав Містрі «Захоплюючий потенціал технології шостого почуття»</i>		
<i>Виступ 3: Ден Гілберт «Чому ми приймаємо погані рішення»</i>		
<i>Виступ 4: Маргарет Хеффернан «Чому прийшов час відмовитися від службової ієрархії?»</i>		

Завдання 5

Для будь-якого з вищенаведених публічних виступів складіть презентацію Power Point, дотримуючись принципів та прийомів успішного складання презентацій, на тему: «Використані риторичні закони комунікації при підготовці промови» (автор та назва промови). Презентацію загрузити окремим файлом.

2.4 Тема 4. Невербальні засоби комунікації

Питання для самостійного опрацювання та самоперевірки знань

1. Що ви розумієте під невербальною комунікацією?
2. Яка основна різниця між вербальною і невербальною комунікацією?
3. Яким чином доцільно поєднувати вербальну та невербальну комунікацію в управлінській діяльності?
4. Які основні функції невербальної комунікації?
5. Які існують основні засоби невербальної комунікації?
6. Яка роль невербальних сигналів у міжособистісному спілкуванні?
7. За якими ознаками невербальні засоби спілкування поділяються на акустичні, оптичні, тактильно-кінестетичні, ольфакторні, темпоральні?
8. Що таке кінесика та які основні невербальні сигнали вона включає? Які з них ви ще не вмієте ефективно використовувати при спілкуванні, але хотіли б навчитись це робити?
9. Що таке просодика та які основні невербальні сигнали вона включає? Які з них ви використовуєте найчастіше при спілкуванні?
10. Що таке проксеміка та які основні невербальні сигнали вона включає? Які з них потрібно враховувати для різних форматів спілкування?
11. Які невербальні сигнали потрібно обережно використовувати в різних країнах?

12. Які п'ять основних невербальних сигналів ви використовуєте найчастіше у комунікаціях?

13. Коли останній раз ви працювали над удосконаленням ваших невербальних засобів спілкування?

14. Які невербальні засоби комунікації ви можете удосконалити найближчим часом?

Завдання 1

Ознайомтеся з публічним виступом на платформі TED. Ideas Worth Spreading «Мова вашого тіла формує вас» (Amy Cuddy) за посиланням:

<https://www.youtube.com/watch?v=G9T--PJLeu8>.

Проаналізуйте даний виступ і отриману інформацію представте у нижче наведеній таблиці окремо для невербальних засобів комунікації, що відносяться до кінесики та проксеміки. Після закінчення самостійної роботи над завданням обговоріть його в групі та внесіть необхідні доповнення та корективи.

Таблиця 1 - Шаблон для аналізу публічного виступу в розрізі двох груп невербальних засобів комунікації

	Кінесика	Проксеміка
Наведена інформація оратором		
Використані невербальні сигнали оратором		
Ваші особисті думки		

Завдання 2

Для виконання цієї вправи бажано взяти будь-який виступ на платформі TED. Ideas Worth Spreading, в якому активно використовуються засоби невербальної комунікації для доповнення вербальної інформації. Як один із варіантів, можете проаналізувати виступ з завдання 1 або виступ *It's Not Manipulation, It's Strategic Communication/ Keisha Brewer/ TEDxGeorgetown* за посиланням:

<https://www.youtube.com/watch?v=QGeHS4jO0X0>

Проаналізуйте даний виступ і заповніть шаблон нижче наведеної таблиці для виявлених невербальних засобів комунікації в розрізі окремих груп. Після закінчення самостійної роботи над завданням обговоріть його в групі та внесіть необхідні доповнення та корективи.

Таблиця 2 - Шаблон для оцінки наявності у виступі невербальних сигналів в розрізі окремих груп

Назва публічного виступу, обраного для аналізу		
Група невербальних засобів	Використаний сигнал	Аргументація щодо його доречності
Екстралінгвістика		
Просодика		
Кінесика		
Проксеміка		
Зовнішній вигляд		
Такесика		

За результатами проведеного аналізу зробіть висновок, які невербальні засоби переважають: акустичні, оптичні чи тактильно-кінестичні.

Яку додаткову інформацію ви змогли отримати завдяки розумінню мови тіла?

Які з цих невербальних засобів комунікації ви б могли наслідувати для покращення рівня вашої особистої невербальної комунікації?

Завдання 3

Використовуючи додаткові матеріали до теми 4, дослідіть так званий «ефект юрби» з точки зору проксеміки.

Наведіть приклади проведення різних масових заходів (наприклад, форуми, великі концерти, конгреси, мітинги) та опишіть особливості їх проведення.

Чому у ході організації масових заходів організатори намагаються виступати перед аудиторією з великих відстаней?

Чи змінюється від збільшення дистанції між промовцем та публікою характер впливу на людей. Якщо так, то яким чином?

Чим викликана потреба для правоохоронців у разі виникнення групових порушень громадського порядку розділяти натовп на дрібніші групи? Чим, на вашу думку, це обґрунтовано?

Які правила поведінки та збереження власної безпеки ви б порадили потенційному учаснику масових заходів, у яких може брати участь молодь? Складіть таку інструкцію.

2.5 Тема 5. Ділові комунікації за допомогою письмових документів

Питання для самостійного опрацювання та самоперевірки знань

1. Що ви розумієте під письмовою комунікацією?
2. Які існують основні форми письмової комунікації?
3. Які основні переваги письмової комунікації у порівнянні з усною?

4. Які основні недоліки письмової комунікації у порівнянні з усною?
5. В чому полягають основні принципи письмової комунікації?
6. Яким чином можна класифікувати ділові листи за окремими ознаками?
7. Які основні реквізити ділового листа та правила його написання?
8. У чому полягає особливість електронного ділового листування?
9. Які загальні принципи ділового листування прийнятні і для оформлення електронних листів?
10. Яких основних помилок необхідно уникати при електронному листуванні?
11. Який існує етикет ділового спілкування за допомогою письмових документів?
12. У чому полягають особливості підготовки ділових листів в залежності від їх функціонального призначення?
13. Які основні вимоги до контентного наповнення та оформлення візитівок?
14. Яким чином трансформуються письмові комунікації у цифрову епоху?

Завдання 1

Зробіть свот-аналіз письмової ділової комунікації, виявивши її сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози у вигляді нижче наведеної таблиці.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1.	1.
2.	2.
3.	3.
...	...
Можливості	Загрози
1.	1.
2.	2.
3.	3.
...	...

Завдання 2

Уявіть, що Ви працюєте в компанії ТОВ «Нова пошта». Складіть із дотриманням всіх вимог до написання ділових листів:

- а) рекомендаційний лист на себе;
- б) супровідний лист;
- в) гарантійний лист;
- г) лист-повідомлення;
- д) лист-нагадування;
- е) лист-запрошення;
- є) лист-вітання;
- ж) лист-відмову;
- з) лист-вибачення;

i) лист-подяку.

Завдання 3

Ознайомтесь самостійно з основними правилами та вимогами до написання прес-релізу. Підготуйте із дотриманням всіх вимог прес-реліз для ЗМІ про реалізацію вашою компанією соціального проєкту, що має важливе значення для регіону.

Завдання 4

Ознайомтесь самостійно з основними правилами та вимогами до контентного наповнення та оформлення візитівок. Підготуйте презентацію або відеоролік, що розкриває роль візитівки як важливого інструменту письмової комунікації та основні вимоги до виготовлення візитівок.

Завдання 5

Ознайомтесь самостійно з он-лайн сервісом для графічного дизайну Canva (<https://www.canva.com>). Використовуючи наявні шаблони, зробіть макет своєї власної двомовної візитівки із дотриманням всіх вимог до її оформлення як ділового документа.

Завдання 6 (англійською мовою)

Ви пройшли перший етап співбесіди у міжнародний офіс компанії «Нова пошта». Враховуючи, що більшість менеджерів з персоналу міжнародних компаній звертають увагу на отриманні листи-подяки від претендентів на посаду, ознайомтесь із нижченаведеними зразками таких листів. Проаналізуйте їх і складіть свій власний *Thank You e-mail*, який найбільше підходить для досягнення успіху. Обґрунтуйте свій вибір.

Sample #1

Hi Jimmy,

Thank you so much for chatting with me today. It was such a pleasure to learn more about the marketing manager role, and I'm very excited about the opportunity to join News Crew and help your team bring a new readership to your amazing content.

I look forward to hearing from you about next steps, but please don't hesitate to contact me if I can provide any additional information.

All the best, Liz

Sample #2

Hi Ms. Bernard,

I just wanted to thank you for inviting me to your office today. It was great to hear about 4Apps' goals for streamlining your software and placing an emphasis on quality UX design, and how you see the engineering department playing a role in these initiatives. 4Apps seems like a wonderful place to work—and not just because

you mentioned some great summer outings! I really admire the mission that drives your business, and look forward to the opportunity to work with your team to implement some of the ideas I mentioned around redesigning the homepage.

Please let me know if there's anything else you need from me to move the process forward.

Have a great rest of your week, Kyle Triston

Sample #3

Hi Tanner,

Thank you so much for meeting with me today. I really enjoyed learning more about your career trajectory at CarRuns (and hearing what it was like to join as the fifth employee—so impressive!) and where you see the company going in the next couple years.

To follow up on our conversation about churned clients, I've attached a short deck I mocked up on my initial ideas for increasing renewals. Happy to discuss further if you see it being a helpful resource.

I can tell CarRuns is a special place to work, and I would be thrilled to join such an innovative, hardworking, and passionate team of individuals. Please let me know if there's anything else I can provide to make your hiring decision easier.

Best regards, Adelaide Jenkins

2.6 Тема 6. Дотримання етики, етикету та культури ділових комунікацій

Питання для самостійного опрацювання та самоперевірки знань

1. Чим відрізняється ділова етика від ділового етикету?
2. Для чого складається кодекс корпоративної етики та як його потрібно дотримуватися під час комунікацій?
3. Яких правил бізнес-етикету потрібно дотримуватися у взаємовідносинах керівника і підлеглого?
4. У чому полягає ділова етика телефонних дзвінків?
5. Які існують основні правила офісного етикету?
6. Яких правил етикету потрібно дотримуватися при організації ділового обіду (сніданку, вечері)?
7. Що таке ділова атрибутика і як її ефективно використовувати для підвищення іміджу організації?
8. Яких правил потрібно дотримуватися при виборі та врученні ділових подарунків?
9. Які існують основні правила етикету зовнішнього вигляду (дрес-код) в залежності від ділової ситуації (на робочому місці, під час урочистих зустрічей тощо)?
10. Які основні правила використання візитівки як ділового атрибуту?
11. Як чином необхідно дотримуватися правил етикету при міжкультурній комунікації?
12. Які основні особливості європейської моделі культури ділового

спілкування?

13. Які основні особливості арабської моделі культури ділового спілкування?

14. Які основні особливості азійської моделі культури ділового спілкування?

15. Які основні особливості американської моделі культури ділового спілкування?

Завдання 1

Використовуючи публікації у ЗМІ, джерела Інтернет, власний досвід наведіть приклади ситуацій, коли вітчизняні суб'єкти господарювання дотримувались і не дотримувались ділової етики ведення бізнесу. Заповніть нижченаведену таблицю.

№ з/п	Приклади ситуацій, коли ділова етика ведення бізнесу дотримувалась	№ з/п	Приклади ситуацій, коли ділова етика ведення бізнесу дотримувалась
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
5		5	

Складіть чек-лист основних етичних норм ведення бізнесу, без яких не може обійтись сучасний соціально відповідальний бізнес.

Завдання 2

Перегляньте основні онлайн уроки Школи етикету за посиланнями:

Правильна дистанція між керівником та підлеглим	https://eln.stu.cn.ua/mod/url/view.php?id=127417
Етикет телефонних розмов	https://eln.stu.cn.ua/mod/url/view.php?id=127418
Етикет ділових зустрічей	https://eln.stu.cn.ua/mod/url/view.php?id=127419
Етикет зовнішнього вигляду	https://eln.stu.cn.ua/mod/url/view.php?id=127420
правила офісного етикету	https://eln.stu.cn.ua/mod/url/view.php?id=127421

Враховуючи, наскільки важливою є візуалізація для правильного розуміння у діловій комунікації, придумайте свій власний креативний спосіб візуалізації окремих правил ділового етикету. Це може бути інфографіка, дошка Jamboard, майнд карта (mind map), гра, відео тощо. Ви можете враховувати ті рекомендації, що наведені у відео, а також додаткову інформацію з лекції, додаткової літератури, реальних кейсів тощо.

Завдання 3

Розробіть ділову атрибутику малого бізнесу, який прагне щоб його помітили на ринку.

Завдання 4

Складіть свою власну креативну карту можливих ділових подарунків для ділових партнерів з окремих країн, використовуючи елементи візуалізації для кращого сприйняття.



2.7 Тема 7. Організація ділових бесід, нарад, переговорів

Питання для самостійного опрацювання та самоперевірки знань


1. Що таке ділова бесіда ?
2. Які існують види ділових бесід (за метою, змістом, кількістю учасників, засобами спілкування)?
3. Якими можуть бути мета та функції ділових бесід?
4. Які основні етапи ділової бесіди?
5. Які потрібні вміння для організації ділової бесіди?
6. У чому полягають особливості підготовки та проведення телефонної розмови?
7. Для чого використовуються скрипти телефонних розмов під час ділового спілкування?
8. Які основні етапи підготовки та проведення ефективних ділових нарад?
9. Які нові формати проведення ділових нарад доцільно використовувати під час пандемії?
10. Яка мета та основні задачі проведення ділових переговорів?
11. Які структурні елементи (етапи) ділових переговорів?
12. Які задачі вирішуються на кожному з етапів ділових переговорів?
13. Чим відрізняється жорсткий, м'який та гарвардський стратегічні підходи до ведення переговорів?
14. Які існують техніки ведення ділових переговорів?
15. Які національні особливості ділового спілкування потрібно враховувати під час переговорів?

Завдання 1

Проаналізуйте особливості ділової культури ведення переговорів окремих країн та визначте, для якої конкретно країни це найбільш характерно.

Країна	Особливості ділової культури ведення переговорів
1 	А) Особливо характерним для ділової культури є протекціонізм, приятельські та сімейні зв'язки. Крім традиційного рукоштовування, характерними для ділових зустрічей є обійми та гучний вияв радості. Не слід призначати ділові переговори на час з 13. 30 до 16. 30.
2 	Б) Дуже люблять говорити про гроші. Економність нації позначається й на стилі життя – під час ділової поїздки навіть директор фірми користується комунальним транспортом. Основна риса – точність у всьому. Для проведення переговорів характерна стримана манера – цілеспрямованість і сухість. Сувеніри не люблять, краще дарувати квіти.

3		В) Потрібно брати до уваги схильність бізнесменів до титулів. Для цього потрібно ще до початку переговорів з'ясувати титули своїх ділових партнерів. Ділові подарунки – не дуже розповсюджені. Це можуть бути невеличкі сувеніри, пов'язані з Вашою фірмою чи Вашою країною.
4		Г) Для ділового етикету властивий утилітаризм (усе має давати прибутки): відсутність безплідних витрат праці, сила даного слова, сумлінність в організації будь-якої справи, аналіз, розподіл функцій і ретельна перевірка виконання, цілеспрямованість, неабияка увага до дрібниць, спеціалізація кадрів і виробництва, стислість і ясність, конструктивізм.
5		Д) Переговори з діловими партнерами доречно починати не з предмета обговорення, а з суто життєвих проблем - погода, спорт, діти, література тощо. Намагайтеся позитивно налаштувати їх до себе, покажіть їм, що загальнолюдські цінності для вас не менш важливі за комерційні інтереси. Традиційним для них є вміння уникати гострих питань - усі питання мають бути виваженими, конкретними й коректними.
6		Е) Велике значення приділяється риториці, умінню логічно правильно викласти хід своїх думок у наступній послідовності: теза, антитеза, синтез. Дуже велике значення приділяють деталям та їх тонкощам. Болісно реагують на вживання німецької та англійської мови у діловому спілкуванні, оскільки переконані, що це применшує їхню національну гідність і честь.
7		Є) Ретельно ставляться до правил ділової етики, але водночас багато питань вони згодні вирішувати у неофіційній обстановці, особливо у позаслужбовий час. Оскільки вони дуже пишаються своєю країною як колискою багатьох видів мистецтв і ремесел, вияв поваги і знань у цій сфері завжди справляють сприятливе враження і вможливають створення атмосфери довіри і доброзичливості.
8		Ж) Надають важливого значення налагодженню приятельських, неформальних стосунків із іноземними партнерами. Вас можуть запитати про вік, сімейний стан, про дітей. Не соромтеся й не ображайтеся - це одна з норм етикету - вияв щирого інтересу до вашої особи. Під час переговорів чи офіційних зустрічей сідають відповідно до службової ієрархії, обмінюються візитівками. Ведуть переговори повільно і монотонно. Рідко говорять “ні”. На переговорах у них переважає дух колективізму – ніхто з них не скаже:”я”, а лише – “ми”.
9		З) Зустрічаючись з бізнесменами цієї країни, Ви повинні говорити не лише багато, але й голосно, емоційно та переконливо. Релігійні канони ускладнюють обмін діловою інформацією. Великого значення надають “контакту поглядів”. Дуже добре сприймають подарунки.
10		Д) Болісно ставляться до запізнень і затримок. Спілкування доречно між людьми, які займають приблизно однакове становище в діловому світі або суспільстві. За традиціями, уважно вислухають співрозмовника, не перериваючи й не роблячи жодних зауважень. Віддають перевагу не листам і телефонним розмовам, а особистим контактам через третіх осіб які зарекомендували себе у справі. Прагнуть до реалізації продукції й одержання прибутку, але намагаються сповнити ділові відносини духом гармонії. Не рекомендується дарувати квіти.
11		К) Суттєвий мовний бар'єр у спілкуванні. Логічно, послідовно і чітко викладають своє бачення проблем і шляхи конкретного їх розв'язання. Пишаються своїми економічними успіхами і болісно сприймають будь-яке зазіхання на свою гідність. При врученні візитівки бажано чітко називати своє прізвище, бо їм дуже важко зрозуміти, яке з трьох слів, написаних на візитівці, є Вашим прізвищем. Дуже чемні й гостинні, влаштовують своїм гостям теплий прийом, однак це не означає, що вони дуже зацікавлені в партнері.

 12	<p>Л) Досить своєрідно розуміють цінності цивілізованого ринку, що ґрунтуються на таких моральних категоріях, як шляхетність, надійність, порядність, солідарність. Комплекс «неповноцінності», покірність, острах ризикувати по-великому. Прагнення до обмеження конкуренції, монополізму, опори на «блат».</p>
---	--

Запишіть свої варіанти відповіді: 1. ____ . 2. ____ . 3. ____ . 4. ____ . 5. ____ .
6. ____ . 7. ____ . 8. ____ . 9. ____ . 10. ____ . 11. ____ . 12. ____ .

Завдання 2.

Використовуючи додаток до Теми 7 (в кінці методичних вказівок) , розробіть план проведення дистанційної наради з персоналом організації з приводу переходу на гнучкий графік роботи у період адаптивного карантину.

Завдання 3.

Використовуючи додаток до Теми 7, розробіть скрипт телефонної розмови для ознайомлення постійних клієнтів компанії із зміною каналів доставки продукції і можливістю онлайн замовлень та доставки товарів через кур'єрів.

Завдання 4.

Використовуючи додаток до Теми 7, складіть чек-лист підготовки ділових переговорів з делегацією з Японії з приводу обговорення можливостей побудови заводу по переробці сміття у м. Чернігові.

2.8 Тема 8. Основні комунікаційні бар'єри та управління конфліктами

Питання для самостійного опрацювання та самоперевірки знань

1. Яким чином співвідносяться поняття «комунікаційні бар'єри» та «конфлікти»?
2. Які основні причини конфліктів в ділових комунікаціях?
3. Які сигнали дозволяють помітити, що в колективі назріває конфлікт?
4. Чим відрізняються конструктивні і деструктивні конфлікти?
5. Яким чином можна попередити конфліктні ситуації в командній роботі?
6. Яка роль активного слухання у попередженні конфліктів?
7. Яким чином потрібно змінювати «ТИ-повідомлення» на «Я-висловлювання» з метою уникнення конфліктної ситуації?

Тематика рефератів та есе

1. Причини конфліктів в ділових комунікаціях та способи їх попередження.
2. Стратегія “win-win” як спосіб вирішення конфліктів та подолання кризових явищ в трудовому колективі.

Практичні завдання:

Завдання 1

Пройдіть тест К.Томаса на визначення стилю Вашої поведінки в конфліктній ситуації.

Тест-опитувальник К. Томаса на поведінку в конфліктній ситуації

1.	А/ Іноді я надаю іншим можливість взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання. Б/ Чим обговорювати те, у чому ми розходимося, я намагаюся звернути увагу на те, в чому згодні ми обидва.
2.	А/ Я намагаюся знайти компромісне рішення. Б/ Я намагаюся залагодити справу з урахуванням всіх інтересів інших і моїх власних.
3.	А/ Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого. Б/ Я намагаюся заспокоїти іншого і прагну, головним чином, зберегти наші стосунки.
4.	А/ Я намагаюся знайти компромісне рішення. Б/ Іноді я жертвую своїми власними інтересами заради інтересів іншої людини.
5.	А/ Залагоджуючи спірну ситуацію, я весь час намагаюся знайти підтримку в іншого. Б/ Я намагаюся зробити все, щоб уникнути непотрібної напруги.
6.	А/ Я намагаюся уникнути виникнення неприємностей для себе. Б/ Я намагаюся домогтися свого.
7.	А/ Я намагаюся відкласти рішення складного питання, щоб згодом вирішити його остаточно. Б/ Я вважаю за можливе в чомусь поступитися, щоб добитися чогось іншого.
8.	А/ Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого. Б/ Спочатку я намагаюся ясно визначити те, у чому полягають всі порушені інтереси і спірні питання.
9.	А/ Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності. Б/ Я прикладаю зусилля, щоб домогтися свого.
10.	А/ Я твердо прагну досягти свого. Б/ Я намагаюся знайти компромісне рішення.
11.	А/ Спочатку я намагаюся ясно визначити те, у чому полягають всі порушені інтереси і спірні питання. Б/ Я намагаюся заспокоїти іншого і прагну, головним чином, зберегти наші стосунки.
12.	А/ Найчастіше я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки. Б/ Я даю можливість іншому в чомусь залишитися при своїй думці, якщо він також йде назустріч мені.
13.	А/ Я пропоную середню позицію. Б/ Я намагаюся переконати іншого в перевагах своєї позиції.
14.	А/ Я повідомляю іншому свою точку зору і запитую про його погляди. Б/ Я намагаюся показати іншому логіку і перевагу своїх поглядів.
15.	А/ Я намагаюся заспокоїти іншого і прагну, головним чином, зберегти наші стосунки. Б/ Я намагаюся зробити все необхідне, щоб уникнути напруги.
16.	А/ Я намагаюся не зачепити почуття іншого. Б/ Я намагаюся переконати іншого в перевагах моєї позиції.

17.	А/ Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого. Б/ Я намагаюсь зробити все, щоб уникнути непотрібної напруги.
18.	А/ Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість настояти на своєму. Б/ Я дам можливість іншому в чомусь залишатися при своїй думці, якщо він також йде мені назустріч.
19.	А/ Спочатку я намагаюся ясно визначити те, у чому полягають всі порушені інтереси і спірні питання. Б/ Я намагаюсь відкласти рішення складного питання, щоб згодом вирішити його остаточно.
20.	А/ Я намагаюсь негайно дозволити наші розбіжності. Б/ Я намагаюсь знайти найкраще поєднання вигод і втрат для нас обох.
21.	А/ Ведучи переговори, я намагаюсь бути уважним до бажань іншого. Б/ Я завжди схильюся до прямого обговорення проблеми.
22.	А/ Я намагаюсь знайти позицію, яка знаходиться посередині між моєю і тією, яку відстоює опонент. Б/ Я відстоюю свої бажання.
23.	А/ Як правило, я стурбований тим, щоб задовольнити бажання кожного з нас. Б/ Іноді я надаю іншим можливість взяти на себе відповідальність за вирішення спірного питання.
24.	А/ Якщо позиція іншого здається йому дуже важливою, я постараюся піти назустріч його бажанням. Б/ Я намагаюся переконати іншого в необхідності прийти до компромісу.
25.	А/ Я намагаюся показати іншому логіку і перевагу своїх поглядів. Б/ Ведучи переговори, я намагаюсь бути уважним до бажань іншого.
26.	А/ Я завжди пропоную компромісне рішення. Б/ Я майже завжди заклопотаний тим, щоб задовольнити бажання кожного.
27.	А/ Найчастіше я уникаю займати позицію, яка може викликати суперечки. Б/ Якщо це зробить іншого щасливим, я дам йому можливість настояти на своєму.
28.	А/ Зазвичай я наполегливо прагну домогтися свого. Б/ Залагоджуючи спірну ситуацію, я зазвичай намагаюсь знайти підтримку в іншого.
29.	А/ Я пропоную компроміс. Б/ Думаю, що не завжди варто хвилюватися через якісь розбіжності.
30.	А/ Я намагаюся не зачепити почуттів іншого. Б/ Я завжди займаю таку позицію в спірному питанні, щоб ми могли спільно з іншою зацікавленою людиною домогтися успіху.

Тест К. Томаса дозволяє виявити ваш стиль поведінки в конфліктній ситуації. Опитувальник Томаса не тільки показує типову реакцію на конфлікт, але і пояснює, наскільки вона ефективна і доцільна, а також дає інформацію про інші способи вирішення конфліктної ситуації.

Інструкція:

У кожній парі виберіть те судження, яке найбільш точно описує вашу типову поведінку в конфліктній ситуації.

Бланк відповідей

№	Суперництво (конкуренція)	Співпраця	Компроміс	Уникання	Пристосування
1				А	Б
2		Б	А		
3	А				Б
4			А		Б
5		А		Б	
6	Б			А	
7			Б	А	
8	А	Б			
9	Б			А	
10	А		Б		
11		А			Б
12			Б	А	
13	Б		А		
14	Б	А			
15				Б	А
16	Б				А
17	А			Б	
18			Б		А
19		А		Б	
20		А	Б		
21		Б			А
22	Б		А		
23		А		Б	
24			Б		А
25	А				Б
26		Б	А		
27				А	Б
28	А	Б			
29			А	Б	
30		Б			А

- *Суперництво (конкуренція)*, як прагнення домогтися задоволення своїх інтересів на шкоду іншому.

- *Пристосування*, що означає в протилежність суперництву принесення в жертву власних інтересів заради інших.

- *Компроміс (нейтральний варіант)*.

- *Уникнення*, для якого характерна, як відсутність прагнення до кооперації, так і відсутність тенденції до досягнення власних цілей.

- *Співпраця*, коли учасники ситуації приходять до консенсусу, повністю задовольняє інтереси обох сторін.

Кількість балів, набраних за кожною шкалою, дає уявлення про схильність до прояву відповідних форм поведінки в конфліктних ситуаціях.

Оптимальною стратегією в конфлікті вважається така, коли застосовуються всі п'ять тактик поведінки, і кожна з них має значення в інтервалі від 5 до 7 балів. Якщо Ваш результат відрізняється від оптимального,

то одні тактики виражені слабо - мають значення нижче 5 балів, а інші - сильно - вище 7 балів.

Формули, для прогнозування результату конфліктної ситуації:

А) Змагання + Вирішення проблеми + 1/2 Компромісу

Б) Пристосування + Уникнення + 1/2 Компромісу

Якщо сума А > суми Б, шанс виграти конфліктну ситуацію є у Вас;
якщо сума Б > суми А, шанс виграти конфлікт є у Вашого опонента.

Завдання 2

З метою уникнення конфліктної ситуації в командній роботі, для кожної з наведених фраз застосуйте формулу зміни "Ти - повідомлення" на "Я - висловлювання":

Ти дуже мене розчарував!

1. *Ти постійно залишаєш папери на моєму столі!*

2. *Ти постійно займаєш робочий телефон для вирішення особистих питань!*

3. *Ти завжди на мене кричиш!*

4. *Ти завжди повідомляєш про зміни в останню хвилину!*

5. *Ти ніколи не виконуєш свої обов'язки, я мушу все робити замість тебе!*

6. *Ти завжди без дозволу береш моє приладдя!*

7. *Ти нікого не бачиш навколо, окрім себе!*

Для виконання завдання скористайтеся нижче наведеними прикладами.

Приклад 1

"Ти - повідомлення": Ви завжди без дозволу берете журнали з мого столу.

"Я-висловлювання": Коли з мого столу без дозволу беруть речі, а саме журнали, мені неприємно. Можливо, я хочу з ними попрацювати найближчим часом. Я не проти, щоб ви брали журнали, але попередньо спитайте у мене, чи можна це зробити.

Приклад 2

«ТІ-повідомлення»: Ти мене постійно перебиваєш і ніколи не даєш можливості висловитися.

«Я-висловлювання»: Мені важко підтримувати розмову, коли мене перебивають.

2.9 Тема 9. Ефективна командна комунікація

Питання для самостійного опрацювання та самоперевірки знань

1. Які ключові характерні ознаки команди? Чим команда відрізняється від групи?
2. Які основні переваги та недоліки командної роботи?
3. Яка роль комунікацій у забезпеченні ефективної командної роботи?

4. У чому полягають основні принципи ефективної комунікації в команді?

5. У чому полягає основна сутність теорії командних ролей Реймонда Белбіна? Як це можна врахувати в процесі управління командними комунікаціями?

6. Які виділяють основні стадії життєвого циклу команди? Що показує «командний годинник»?

7. З якими комунікаційними викликами стикаються команди під час свого становлення та розвитку?

8. Які існують основні загрози в налагодженні комунікацій на різних стадіях життєвого циклу команди?

9. Яка роль лідера в налагодженні ефективної комунікації в команді на різних стадіях її життєвого циклу?

10. Яким чином можна використати менеджерський трикутник «Бути. Мати. Робити» на різних стадіях розвитку команди для покращення командних комунікацій?

Завдання 1

Використовуючи словники та енциклопедії, дати визначення основних термінів теми: команда, тімбілдінг, командотворення, «командна гра», командний дух.

Завдання 2

На основі опрацювання рекомендованої літератури визначити критерії згуртованої команди та скласти чек-лист основних правил командної комунікації.

Завдання 3

Проведіть СВОТ-аналіз командної роботи та командної комунікації у вигляді нижче наведеної таблиці.

Сильні сторони	Слабкі сторони
1.	1.
2.	2.
3.	3.
...	...
Можливості	Загрози
1.	1.
2.	2.
3.	3.
...	...

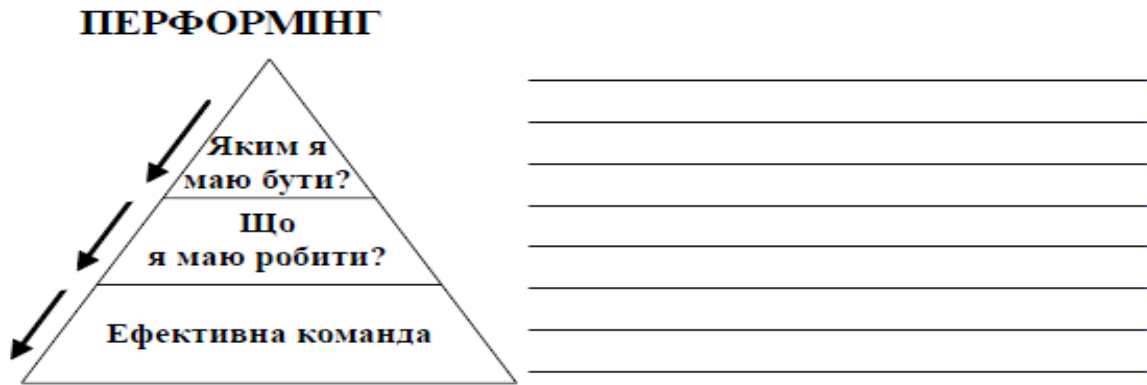
Завдання 4

Заповніть трикутник «Бути. Мати. Робити», з точки зору побудови ефективних комунікацій на окремих стадіях розвитку команди.

ФОРМІНГ

СТОРМІНГ

НОРМІНГ



Завдання 5.

Знайдіть *реальні приклади* ситуацій ефективною та невдалою командною комунікацією за даними мережі Інтернет, соціальних мереж, друкованих ЗМІ, виступів на Ted.com. Проаналізуйте основні фактори успіху та невдач, а також поясніть роль лідера та членів команди у їх досягненні. Результати оформіть у вигляді презентації (відео, аудіо подкасту і т.і).

Ситуація 1. Вас призначено керівником команди – відділ із 10 осіб, які повинні працювати разом, щоб досягнути виконання цілей свого підрозділу і проекту в цілому. Але вам відомо, що випуск продукції не такий високий, хоча постійно проводиться понаднормова робота, існує заборгованість по випуску продукції, а планові завдання не виконуються. Люди відсутні на роботі з неповажних причин, часто конфліктують, що знижує ефективність роботи. Ви відчуваєте що люди в проекті не зацікавлені. Яким чином Ви пропонуєте налагодити більш ефективну комунікацію в даній ситуації?

Ситуація 2. Проаналізуйте групу, в якій Ви навчаєтесь. Чи можна назвати Вашу групу командою? У якому випадку Ваша група діє як команда? Чи є ефективною командна комунікація? Наскільки ефектний розподіл ролей у Вашій групі і як він сприяє чи навпаки заважає комунікації? Що Ви можете в даній ситуації змінити?

2.10 Тема 10. Комунікації та формування бренду

Груповий кейс

(виконується групою студентів у складі 4-5 чоловік)

Враховуючи важливість комунікацій у формуванні та просуванні бренду у сучасному бізнес-середовищі, розробіть комунікаційну стратегію обраного на власний розсуд Вашою командою підприємства, організації або установи, що функціонує у місті Чернігові або на території Чернігівської області. При цьому основною метою розробленої комунікаційної стратегії має бути формування або розвиток існуючого бренду або ж кардинальна його зміна (ребрендинг).

Це творче завдання, яке повинно сформувати навички групової роботи, ефективної комунікації в групі, спільного генерування та опрацювання ідей. Важливо при виконанні цього групового завдання забезпечити дотримання правил академічної доброчесності та максимальне залучення всіх членів команди до розробки комунікаційної стратегії досліджуваного об'єкта.

Пропонується дотримуватися наступного алгоритму розробки комунікаційної стратегії:

1. Обрати підприємство, організацію або установу, для якої буде розроблятися комунікаційна стратегія з метою просування бренду. Обов'язковою умовою є його місцезнаходження у м. Чернігові або на території Чернігівської області. Коротко обґрунтувати свій вибір.

2. Використовуючи метод SWOT-аналізу, оцінити існуючий рівень розвитку комунікацій на підприємстві (організації, установі) та зробити висновок, чи відповідає він сучасним комунікаційним трендам і чи сприяє просуванню корпоративного бренду.

3. Визначити цілі даної комунікаційної стратегії та 5 пріоритетних завдань на наступний календарний рік.

4. Визначити цільову аудиторію, на яку має бути спрямована ваша комунікаційна стратегія. Якщо цільових груп декілька, в подальшому необхідно буде розробляти наступні пункти комунікаційної стратегії окремо для різних цільових груп.

5. Створити ключові повідомлення (key messages), емні фрази, які в стислому вигляді пояснюють цільовим аудиторіям «про що» цей бренд, яку користь він несе, яких принципів дотримується і т.д.

6. Проаналізувати існуюче інформаційне поле конкурентів, вивчити їх досвід використання окремих інструментів та каналів комунікації.

7. Обрати найбільш ефективні канали комунікації для формування бренду досліджуваного підприємства (організації, установи) та скласти план основних комунікаційних заходів на 2023 рік (з урахуванням визначених раніше цілей і завдань, цільової аудиторії та сформованих ключових меседжів). При цьому Ви можете адаптувати до Вашого кейсу PESO-модель і визначити можливі варіанти інтеграції різних комунікаційних каналів та типів медіа-контенту.

8. Зазначити основні індикатори, які будуть свідчити про досягнення запланованих результатів щодо формування або розвитку бренду за допомогою розробленої комунікаційної стратегії. Запропонуйте, як краще здійснювати моніторинг кількісних та якісних індикаторів.

Оформіть розроблену комунікаційну стратегію, передбачивши описову частину в розрізі окремих пунктів (1-8), необхідні схеми, таблиці, малюнки, додатки, список використаних джерел.

3 ПЕРЕЛІК ПИТАНЬ ДЛЯ ПІДГОТОВКИ ДО ЕКЗМЕНУ

1. Поняття, предмет та завдання комунікативного менеджменту.
2. Функції та сфера застосування комунікативного менеджменту.
3. Еволюція розвитку основних підходів до моделей комунікативного менеджменту.
4. Класифікація інформації та її роль в процесі комунікативного менеджменту.
5. Сучасні комунікативні компетенції управління.
6. Поняття комунікації та її роль в управлінні організацією.
7. Види та форми комунікації.
8. Висхідні та низхідні комунікації.
9. Формальні та неформальні комунікації.
10. Горизонтальні та діагональні комунікації.
11. Структура комунікативного процесу.
12. Елементи комунікативного процесу (відправник, кодування, повідомлення, канали передачі, декодування, приймач, відгук, зворотний зв'язок).
13. Шуми у системі комунікації та причини їх виникнення.
14. Схеми комунікації (лінійна, кільцева, зіркова, колесо, багатозв'язна, ієрархічна).
15. Еволюція каналів комунікації та їх трансформація під впливом сучасних технологій.
16. Сучасні канали комунікацій та їх порівняльна характеристика.
17. Використання Інтернету та соціальних мереж для внутрішньої і зовнішньої комунікації організації.
18. Візуалізація комунікативного контенту як вимога часу.
19. Блогінг як сучасний канал комунікації.
20. Методи вдосконалення міжособистісних та організаційних комунікацій.
21. Особливості, основні форми, переваги та недоліки усної комунікації.
22. Модель процесу повідомлення Фрідмана Шульц фон Туна.
23. Методи ефективного слухання.
24. Види запитань, їх постановка запитань та техніка відповіді на них.
25. Поняття та функції невербальної комунікації.
26. Роль невербальних сигналів у міжособистісному спілкуванні.
27. Класифікація невербальних засобів спілкування.
28. Характеристика основних форм невербального спілкування.
29. Мова міміки та жестів у комунікації.
30. Кінесика, просодика, проксемика: основні невербальні сигнали та їх врахування в процесі комунікації.
31. Невербальні сигнали, які неоднозначно трактуються в різних країнах.
32. Публічний виступ як різновид вербальної комунікації.
33. Основні складові риторичної формули управлінської комунікації.

34. Етапи підготовки публічного виступу.

35. Побудова концепції публічного виступу з урахуванням цільової аудиторії.

36. Правила побудови вступу, основної частин та завершення публічного виступу.

37. Правила підготовки успішної презентації публічного виступу.

38. Роль письмових документів у діловому спілкуванні. Класифікація ділових листів.

39. Вимоги та правила ділового листування.

40. Оформлення листа-нагадування, листа-запита, листів-прохання, листа-подяки оферти, претензії, листа-відмови, листа-нагадування, рекомендаційного листа.

41. Особливості та правила електронного ділового листування.

42. Проблеми модернізації взаємодії суспільства і держави через канали е-комунікації.

43. Ділова етика та культура ділових комунікацій.

44. Кодекс корпоративної етики та його дотримання під час комунікацій.

45. Основні норми та правила бізнес-етикету.

46. Комунікативні принципи оптимізації службових відносин.

47. Ділова атрибутика та діловий одяг.

48. Методи комунікативного управлінського впливу.

49. Ділова атрибутика та діловий одяг.

50. Візитівка як діловий атрибут: вимоги до оформлення та вручення.

51. Особливості міжкультурної комунікації.

52. Особливості європейської моделі культури ділового спілкування.

53. Особливості арабської моделі культури ділового спілкування.

54. Особливості азійської моделі культури ділового спілкування.

55. Особливості американської моделі культури ділового спілкування.

56. Види ділових бесід та організація їх проведення.

57. Основні функції та етапи ділових бесід.

58. Особливості підготовки та проведення телефонної розмови. Скрипти телефонних розмов.

59. Призначення ділових нарад, їх підготовка та управління проведенням.

60. Підготовка та способи ведення ділових переговорів.

61. Основні техніки ведення переговорів.

62. Національні особливості ділового спілкування, які потрібно враховувати під час переговорів.

63. Основні комунікаційні бар'єри (організаційні та міжособистісні).

64. Основні причини поганої комунікації.

65. Класифікація конфліктів. Варіанти поведінки у конфлікті.

66. Переговори як інструмент вирішення конфлікту.

67. Етика групових комунікацій.

68. Психологічна сумісність в команді та правила ефективної комунікації.

69. Можливі комунікаційні загрози на різних стадіях життєвого циклу команди.

70. Основні задачі лідера та членів команди по попередженню та вирішенню конфліктів на різних стадіях командного циклу (формінг, стормінг, нормінг, пеформінг).

71. Емоційний інтелект, емпатія та здатність чути один одного.

72. Побудова ефективної стратегії командних комунікацій.

73. Модель «4К» розвитку *soft skills* членів команди.

74. Трансформація каналів комунікації в команді під впливом сучасних технологій та глобальної пандемії.

75. Роль комунікаційних технологій у побудові персонального та організаційного бренду.

76. Принципи формування «Я-Бренду» з позицій корпоративної культури.

77. Комунікативний брендинг як інструмент удосконалення організаційних комунікацій.

78. Візуальна ідентичність корпоративного брендингу та його використання у зовнішній комунікації.

79. Етапи планування процесу комунікації в організації.

80. Формування позитивного іміджу організації у соціальних мережах.

81. Комунікативний брендинг та правила створення профілю організації у соцмережах.

82. Ситуаційні чинники, що впливають на поширення інформації про функціонування та досягнення організації.

83. Просування послуг, товарів та соціально важливих повідомлень в Інтернеті та через соціальні мережі.

84. Підготовка та поширення прес-релізу для ЗМІ.

85. Комунікаційна стратегія як інструмент побудови ефективних зв'язків із громадськістю.

4 СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

4.1 Основна література

1. Антищева А. Комуникативний менеджмент: навч.-метод. посібник. Харків, 2013. 53 с.
2. Бебик В.М Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз: монографія. К.: МАУП, 2005. 440 с.
3. Бурмака Т. М., Великих К.О. Комуникативний менеджмент: конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент). Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69с.
4. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Мельник В.В. Етика ділового спілкування. Навчальний посібник для ВНЗ (рекомендовано МОН України): Навчальний посібник. 2017. 312с.
5. Жигайло Н. І. Комуникативний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2012. 368 с.
6. Зражевська Н. І. Комунікаційні технології: лекції. Черкаси: Брама-Україна, 2010. 224 с.
7. Осовська Г.В.Комунікації в менеджменті: курс лекцій. К.: «Кондор». 2003. 218 с.
8. Професійні комунікації: навчальний посібник «Ділове спілкування» / уклад. О. М. Жук, Л.Ю. Тиха. Луцьк: Луцький НТУ, 2016. 112 с.
9. Стоян Т. А. Діловий етикет: моральні цінності і культура поведінки бізнесмена: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2004. 232 с.
10. Хміль Ф. І. Ділове спілкування: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2004. 278 с.
11. Шавкун І.Г. Основи ділової комунікації: Практикум з навчального курсу «Основи ділової комунікації» для студентів наряду підготовки “Менеджмент”. Запоріжжя: ЗНУ, 2010. 100 с.
12. Шеломенцев В. М. Етикет і сучасна культура спілкування. Київ: Лібре, 2003. 415 с.

4.2 Допоміжна література

1. Бибики С. П. Ділові документи та правові папери: Листи, протоколи, заяви, договори угоди. Х.: Фолио, 2005. 491 с.
2. Ботвина Н.В. Міжнародні культурні традиції: мова та етика ділової комунікації: навчальний посібник. К., 2002.
3. Жигайло Н. І. Психологія: навчальний посібник. Львів: Сполом, 2013. 264 с.
4. Шавкун І. Г. Ділова комунікація: сутність та типологізація. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*: Зб. наук. пр. Вип. 38. Запоріжжя: ЗДІА, 2009. С. 67-75. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Shavkun/0009006.pdf>.

5. Кен Ватанабе. Учимся решать проблемы. URL: <https://kniga.biz.ua/book/psychology/-1/1709/>
6. Шестопалов К.Р. Проблемы формування комунікацій в сучасній організації. *Управління персоналом*. 2006. №7. С.12.
7. Chris Bilton Handbook of Management and Creativity. Edited by Chris Bilton, Stephen Cummings. Edward Elgar Publishing, 2014.
8. Denise Moreland, Management Culture . Harbors Press, 2012. 212 p.
9. Mark McGuinness Creative Management for Creative Teams. London, 2008. 53 p.
10. Shawn Smith, Rebecca Mazin The HR Answer Book: An Indispensable Guide for Managers and Human Resources Professionals. AMACOM/American Management Association, 2004. 244 p.
11. Susan H. Shearouse Conflict 101: A Manager's Guide to Resolving Problems So Everyone Can Get Back to Work. AMACOM/ American Management Association, 2011. 264 p.
12. Tony Buon The Leadership Coach. Teach Yourself, 2014. 256 p.

4.3 Інформаційні ресурси

1. Посилання на сторінку дисципліни «Комунікативний менеджмент» в системі дистанційного навчання Moodle. URL: <https://eln.stu.cn.ua/course/view.php?id=4249>.
2. Вербальна комунікація: вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Вербальна_комунікація.
3. Вербальна комунікація: навч. матеріали он-лайн: психологія. URL: http://pidruchniki.com/1514020537285/psihologiya/verbalna_komunikatsiya.
4. Вербальна та невербальна комунікація. URL: http://pidruchniki.com/85119/menedzhment/verbalna_neverbalna_komunikatsiya.
5. Види комунікацій в організації : теорія організації та організаційна поведінка. URL: http://stud.com.ua/39779/menedzhment/vidi_komunikatsiy_organizatsiyi
6. Інтернет портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua>.

Додаток до теми 7

Нарада – вузькогрупові нечисленні збори.

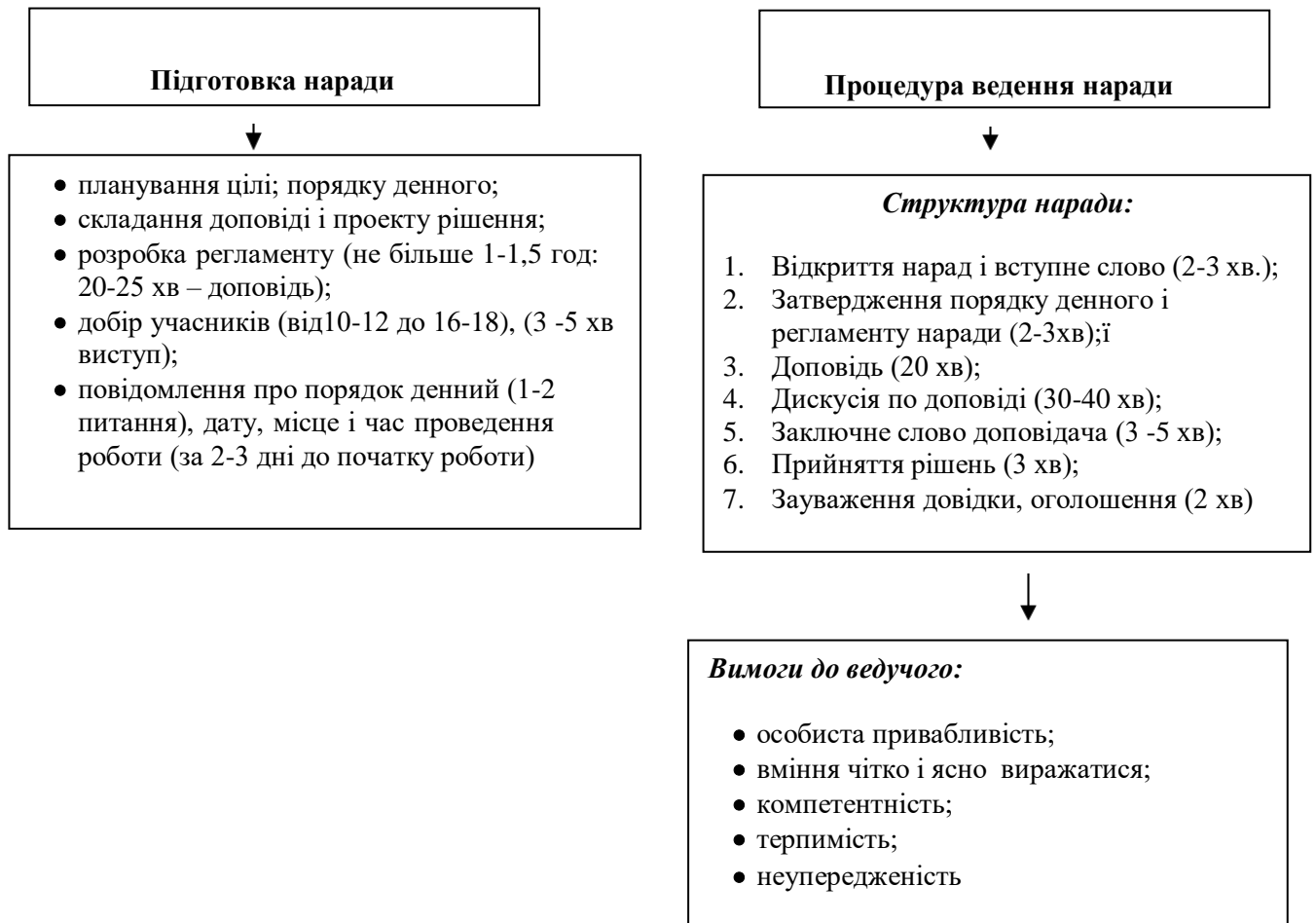
Види нарад:

- планерки (наради);
- нарада з окремими категоріями працівників;
- засідання рад працівників і їхніх підрозділів;
- тематичні наради;
- оперативні наради.

Значення нарад:

- сприяє прийняттю обґрунтованих рішень;
- прискорює доведення завдань до виконавців;
- забезпечує контроль за виконанням завдань;
- розширює кругозір працівників;
- підвищує активність, ініціативу.

ОРГАНІЗАЦІЯ НАРАД



Етапи підготовки виступів:

- визначення цілі, теми, змісту виступу;
- збір інформації (цифр, фактів, прикладів);
- складання плану виступу;
- робота над мовою і невербальними засобами спілкування.

БЕСІДА – це питальна відповідальна форма прямого взаємного спілкування між людьми. Її завдання – обговорення різних проблем виробничого й особистого характеру.

Види бесід:

- за змістом: ділові та особисті;
- за формою: офіційні та неофіційні;
- за кількістю учасників: індивідуальні (один на один), групові (8-10 учасників) і колективні (25-30 учасників).

Ділова бесіда – мовне спілкування між співбесідниками, які мають необхідні повноваження від своїх фірм для встановлення ділових стосунків розв’язання ділових проблем чи вироблення конструктивного підходу до їх розв’язання.

Функції:

1. Взаємне спілкування, обмін інформацією.
2. Спільний пошук, оперативна розробка робочих ідей, задумів.
3. Контроль і координація розпочатих заходів.
4. Підтримання ділових контактів.
5. Стимулювання ділової активності.

Підготовка ділової бесіди має ряд послідовних етапів:

1. Визначення цілі бесіди. Приводом може бути приймання працівника на роботу, висування на посаду, будь-які доручення, роз’яснення завдань організації тощо.
2. Збір відомостей про співрозмовника та тему бесіди. Для умілого проведення бесіди важливо знати вік співрозмовника, характер, відношення до роботи. Також необхідно врахувати стан питання, з якого планується провести бесіду.
3. Упорядкування плану (сценарію) бесіди. План бесіди може бути усним або письмовим. План може мати таку структуру:
 - ціль, місце і час бесіди;
 - вступ, в якому накреслити заходи щодо здійснення контакту із співрозмовником;
 - основна частина – поставити завдання про способи з’ясування питань, проблем;
 - завершення – планується порядок підведення підсумків бесіди.
4. Вибір місця і часу бесіди. Вони повинні бути такими, щоб забезпечити найкращі результати, досягнення поставленої цілі.

Процедура ведення бесіди

1. Вступ. Вступне слово менеджера повинно врахувати мету бесіди, ступінь особистого знайомства, характер обговорюваного питання. У вступі слід викликати прихильність співрозмовника.

2. Основна частина – вирішальна фаза бесіди. У ній з’ясовуються питання, проблеми, факти, які цікавлять. Велику роль має вміння переконувати і доводити. Дуже важливо дотримуватися норм етикету.

3. Завершення бесіди. Треба підвести підсумки, зробити висновки або оцінити тему і ціль бесіди.

Ліпсіц І.В. у книзі "Секрети вмілого керівника" виділяє такі три компоненти вміння вести бесіду:

- спонукати говорити співрозмовника правильно поставленим питанням:

вступні питання, непрямі питання – більш ефективні, прямі (відкриті) питання.

- уміння слухати – це уміння чути, розуміти, і запам'ятовувати.
- робити правильні висновки. Підлеглий повинен після бесіди мати чітко усвідомлене

прагнення поліпшити свою роботу.

Прийоми, які можуть викликати у співрозмовника до вас симпатію і довіру:

- хваліть, та не захвалюйте партнера;
- розумно завищуйте початкові вимоги, щоб ви мали запланований простір для "відступу";
- критикуйте тільки те, що вам шкодить;
- уникайте смислових та емоційних "полюсів". Наприклад: "Я абсолютно впевнений", "Він – негідник", "От, здорово!";
- дайте можливість своєму партнерові зберегти гідність. Своєю поведінкою ви не повинні показати, що ващі аргументи були переконливішими;
- "не грюкайте дверима", якщо ділова бесіда не привела вас до рятівного успіху.

ОРГАНІЗАЦІЯ ТЕЛЕФОННИХ РОЗМОВ

Телефонна розмова - це форма ділового спілкування, тобто це процес встановлення візуального контакту за допомогою телефонного апарату.

Види телефонних розмов:

За змістом : ділові, особисті.

За формою : офіційні, неофіційні.

Структура телефонної розмови :

1. Взаємне представлення та вітання після дзвінка - 20 ± 5 сек.
2. Введення співрозмовника в курс справи - 40 ± 5 сек.
3. Обговорення ситуації та відповідь на питання співрозмовника, якщо виникли - 100 ± 5 сек.
4. Підведення підсумків розмови і прощання - 20 ± 5 сек.

Правила телефонної розмови :

1. Максимальна локанічність фраз.
2. Точність формулювань.
3. Однозначність висловлювань.
4. Чіткість дикції.

Організація телефонної розмови:

1. Заздалегідь готуйтеся до телефонної розмови: з'ясувати:
 - з ким будете говорити (прізвище, ім'я, по батькові співрозмовника, посада, повноваження);
 - складіть перелік питань.
2. Телефонуйте в ті години, коли абонент не зайнятий, не порушуйте його робочий ритм.
3. Не турбуйте знайомих і співробітників на роботі, якщо ви вдома, і, навпаки, не турбуйте їх вдома у службових справах.
4. Якщо немає можливості відразу відповісти на дзвінок, не знімайте трубку зовсім, або зніміть і відразу чемно попросіть передзвонити.

5. Якщо до телефону викликають працівника, відсутнього у цей момент, то не варто відповідати просто “його немає”, а повідомити, коли він буде й запитати, що йому передати.

Комерційні переговори – це особливий за формою і змістом окремий вид ділового спілкування.

Підготовка переговорів – це планування переговорів та організація прийому партнерів.

Планування переговорів:

- розробка пропозицій для обговорення;
- визначення проблем і потреб клієнта;
- підготовка аргументів про можливість задоволення потреб клієнта;
- узагальнення вигідності запропонованих зв’язків;
- аналіз і контроль підготовки переговорів.

Організація прийому партнерів:

- зустріч та влаштування представників;
- створення ефективних умов.

Схема процесу переговорів:

- вітання і взаємне знайомство з одночасним обміном візитками;
- представлення проблеми і наявної інформації про неї;
- пропозиції про хід переговорів;
- докладне висловлення своєї позиції;
- діалог з партнером;
- згода про шляхи розв’язання проблеми;
- завершення переговорів.

Правила, що забезпечують успішний хід переговорів:

- скласти детальний, поетапний план переговорів;
- намагатися дійти згоди з принципових питань, поступатися у дрібницях;
- не хитруйте і не тисніть на партнера;
- тон приятельський, аргументація терпима і цілеспрямована;
- не втрачати самовладання;
- аналізуйте співвідношення власних інтересів та інтересів партнера;
- виділіть “ключову людину” з делегації іншої форми й орієнтуйтеся на неї;
- не вступайте в суперечку в присутності партнера;
- уміло ставте питання;
- чітко фіксуйте відповіді, умови, пропозиції партнерів для наступного аналізу й прийняття рішення;
- підведіть підсумки після закінчення переговорів і зазначте пункти, з яких досягнуто згоди, а з яких протилежності.