

**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ  
ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО  
ФАКУЛЬТЕТ ТУРИЗМУ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**



**Криштанович С. В.**

**Тренінг 8  
ЕФЕКТИВНИЙ ПРОЦЕС ВНУТРІШНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ В  
ОРГАНІЗАЦІЇ**

з навчальної дисципліни  
**„КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”**  
для студентів спеціальності 073 „Менеджмент”  
рівень освіти – бакалавр

**“ЗАТВЕРДЖЕНО”**  
на засіданні кафедри економіки,  
менеджменту  
“31” серпня 2020 року № 1  
Зав.каф \_\_\_\_\_ Н. Ф. Павленчик

## Тема 8. Ефективний процес внутрішньої комунікації в організації

**Мета:** ознайомити студентів як відбувається комунікативна взаємодія в організації; принципами оптимізації службових відносин; комунікативними методами управлінського впливу; розглянути ділові стратегії управління спілкуванням. Набути навиків ділового спілкування.

### Основні завдання:

- охарактеризувати ефективність роботи керівника будь-якої організації, управлінські ролі керівника організації (за Генрі Мінцбергом);
- розглянути перелік типових проблем ефективного функціонування системи внутрішніх комунікацій в організації;
- ознайомити з сутністю комунікативно-управлінського впливу.

**Матеріали:** папір, ватман, фломастери, олівці, стікери, скотч.

**Обладнання та технічні засоби:** навчальна дошка, мультимедійний проектор.

**Тривалість:** 120 хв.

**Інтерактивні методи навчання:** міні-лекція, опитування по колу (два-три слова, що описують почуття), робота в малих групах, кейс-метод, метод розкадрування.

### Міні-лекція

Ефективність роботи керівника будь-якої організації вирішальним чином залежить не лише від його вміння працювати з людьми, але й від уміння працювати з інформацією, оскільки прийняття будь-якого рішення потребує своєчасних і точних відомостей, єдиним способом одержання яких є комунікація.

Без комунікації організація навряд чи буде керованою, а процеси, які відбуваються у ній, набуватимуть хаотичного характеру (табл 1).

Таблиця 1

### Управлінські ролі керівника організації (за Генрі Мінцбергом)

Роль керівника	Сутність	Характер діяльності керівника
Міжособистісні ролі		
Керівник	Головна особа в організації.	Участь у проведенні урочистих

	Виконує обов'язки правового чи соціального характеру	церемоній, пов'язаних із діяльністю організації. Виконання дій, обумовлених досягнутим статусом
Лідер	Відповідальний за мотивацію підлеглих, набір і підготовку нових працівників	Усі управлінські дії, пов'язані з підлеглими
Сполучна ланка	Забезпечує роботу мережі зовнішніх контактів і джерел інформації	Листування, участь у ділових нарадах поза межами організації, робота з іншими особами і організаціями
Інформаційні ролі		
Приймач інформації	Одержує інформацію з різних джерел, самостійно займається пошуком необхідних відомостей з метою їх використання в інтересах організації	Робота з внутрішніми документами, ознайомлення із вхідною кореспонденцією. Здійснення контактів, пов'язаних із одержанням інформації (відрядження, ділові зустрічі тощо)
Розповсюджувач інформації	Передає інформацію, одержану із внутрішніх чи зовнішніх джерел, своїм підлеглим. Частина інформації є фактологічною, а решта – вимагає відповідного опрацювання	Вербальне спілкування з керівниками інших ланок управління та підлеглими, у процесі якого передається важлива інформація. Ділове листування з представниками інших установ та організацій з метою одержання від них інформації
Представник організації	Передає інформацію для зовнішніх контактів стосовно планів і результатів роботи організації	Участь у ділових зборах і нарадах. Проголошення усних заяв від імені Організації. Підготовка письмових Повідомлень.
Ролі, пов'язані з прийняттям рішення		
Підприємець	Здійснює пошук можливостей як всередині організації, так і за її межами. Займається розробкою проєктів, здійснює контроль їх реалізації	Обговорення та ініціювання нових проєктів. Реалізація заходів, спрямованих на удосконалення діяльності організації у перспективі
Особа, яка вирішує проблеми організації	Відповідає за коригувальні дії, коли організація постає перед необхідністю важливих і необхідних змін	Обговорення стратегічних і поточних питань діяльності організації. Прийняття рішень стосовно існуючих Проблем
Особа, яка координує використання ресурсів	Відповідальний за розподіл різноманітних ресурсів організації, що зводиться до прийняття чи схвалення важливих рішень	Складання графіків, визначення повноважень, розробка бюджетів, регулювання повноважень підлеглих
Відповідальний учасник ділових переговорів	Відповідальний за представництво організації на всіх ділових заходах	Проведення ділових переговорів

Комунікація являє собою складний процес, який можна розглядати через призму трьох важливих складових: як дію, як взаємодію і як процес.

Цілком очевидним є той факт, що основна мета комунікації полягає у забезпеченні взаєморозуміння між людьми, які беруть участь у процесі обміну

інформацією. Однак сам факт такого обміну ще не гарантує ефективності комунікаційного процесу, оскільки досить часто повідомлення, яке передається, виявляється неправильно сприйнятим, а тому комунікації складно назвати ефективними. Для того, щоб краще зрозуміти сутність процесу обміну інформацією, вважаємо за доцільне розглянути такі базові елементи комунікативного процесу, як: джерело, повідомлення, канал зв'язку, одержувач повідомлення і зворотний зв'язок.

*Перелік типових проблем ефективного функціонування системи внутрішніх комунікацій в організації:*

➤ Проблеми «когнітивного дисонансу» - ситуація, коли людина отримує з різних джерел, які мають майже однаковий статус, суперечливі судження про один і той самий предмет. Як правило, така ситуація викликає у людини негативні емоції, оскільки вона не може визначитися з тим, кому слід довіряти, і змушена для позбавлення від цієї неприємної ситуації дисонансу шукати додаткову інформацію.

➤ Зростаючий обсяг інформації і дефіцит часу на її розгляд - кожен працівник знаходиться в інформаційному потоці високої щільності, у якому конкуруючі повідомлення відіграють роль інформаційного «шуму», тобто ускладнюють процес сприйняття інформації, накладаючись на неї таким чином, ніби один текст звучить одночасно з іншим, відтак, вони обидва не сприймаються слухачами.

➤ Обмежена інформаційна місткість сприйняття - окрім об'єктивно існуючого дефіциту часу на розгляд інформації, у людини ще є і така суб'єктивна властивість, як обмеженість внутрішньої місткості сприйняття чи іншими словами обмеженість короткочасної пам'яті. Місткість сприйняття обмежена так званім «магічним числом Мюллера», тобто  $7 \pm 2$  одиниці. Це означає, що для того, щоб інформаційний матеріал був засвоєним, він має складатися з загальної кількості окремих повідомлень від 5 до 9 одиниць.

➤ Невідповідність між офіційною інформацією та інформацією, яка насправді відома працівникові - така невідповідність може спостерігатися у випадку виявлення невідповідності між офіційною позицією підприємства і

реальною інформацією, якою працівник володіє за фактом роботи на даному підприємстві. У випадку виявлення такої невідповідності довіра до керівництва організації зникає.

Комунікативно-управлінський вплив – це різновид навіювання. Його метою є стимулювання тих чи інших дій, управління мотивами. Найчастіше в дійсності використовуються розпорядження, умовляння, погрози, прохання.

## **НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ**

**Завдання 1.** Готель «Парадіз» має 23 номери на 46 гостей. Разом із власником готелю у ньому працюють 30 осіб. Декілька років тому про старий і занедбаний пансіонат, на базі якого було створено готель, не можна було знайти жодної інформації у довіднику з туризму чи в мережі Інтернет. Сьогодні ж всі знають, що готель «Парадіз» є одним із найкращих закладів розміщення, що надає високий рівень послуг. Незважаючи на те, що ціни в готелі досить високі, у ньому завжди багато постояльців. В середньому готель заповнений протягом року на 80% - це гарний показник для готельного бізнесу.

У своїй роботі власник готелю керується наступними принципами: надавати послуги відповідно встановленого рівня цін; забезпечувати зацікавленість працівників у роботі, яку вони виконують; бути уважним про кожного відвідувача.

Для вивчення потреб клієнтів та виявлення існуючих в готелі проблем кожному клієнту пропонують заповнити відповідну анкету, у якій міститься прохання висловити свої враження про готель в цілому, якість організації обслуговування у ньому. Уявіть себе у ролі консультанта і виконайте наступні завдання. Самостійно складіть перелік питань для анкети. Подумайте, яким чином взагалі можна зацікавити працівників у необхідності підвищення якості обслуговування в готелі «Парадіз». Відповідь обґрунтуйте.

**Завдання 2.** Прослухайте одну із теле/радіопередач, які наразі транслюються в прямому ефірі. Проаналізуйте, які чинники були перешкодою в комунікації журналіста і аудиторії. Яким чином здійснювався зворотний зв'язок? Наскільки ефективним був цей зв'язок?

**Завдання 3.** Прокоментуйте наступну ситуацію обміну інформацією і поясніть, чому надіслане повідомлення не досягло своєї мети.

«Коли перський цар Дарій I вторгся в Скіфію, він отримав від скіфів дивне повідомлення. На шматку шкіри була зображена миша, жаба, птах і сім стріл. Обміркувавши зміст повідомлення, Дарій I звернувся до своїх воїнів зі словами: - Скіфи повідомляють нам, що вони володіють цією землею (миша) і цими річками (жаба), однак вони хотіли б полетіти, як птахи, від нашої потужної армії. Вони готові здатися нам, оскільки бояться відчувати на собі нашу зброю (стріли). У цю ж ніч скіфи напали на персів і розбили їх вщент.

Через деякий час після битви Дарій I дізнався справжній зміст повідомлення: «Перси, якщо ви не можете перетворитися на птахів і відлетіти, якщо ви не можете стати польовими мишами і заховатися в землі і, якщо ви не встигнете перетворитися на жаб, щоб сховатися в болоті, ви будете атаковані нашими стрілами».

**Завдання 4.** У наведених нижче ситуаціях необхідно виділити п'ять компонентів комунікативного акту:

– менеджер туристичної фірми телефонує потенційному клієнту, щоб розповісти про нові туристичні напрями, які будуть користуватися попитом у високий сезон;

– за розпорядженням директора фірми секретар надсилає по факсу проект комерційного договору потенційним постачальникам будівельних матеріалів.

**Завдання 5.** У наведених нижче ситуаціях необхідно визначити основні види комунікацій, що використовуються (внутрішні / зовнішні; усні / письмові; діалогічні / монологічні; вертикальні / горизонтальні):

– керівник відомої газовидобувної компанії виступає перед журналістами на прес-конференції із інформацією про ті соціальні проекти, які були реалізовані за підтримки його компанії протягом останнього року у регіоні;

– представники двох сільськогосподарських підприємств, які функціонують у різних регіонах, проводять переговори з приводу можливої співпраці;

– інспектор відділу кадрів ознайомлює працівників підприємства із наказом, у якому визначено порядок роботи у період новорічних свят.

## **Рекомендована література**

### **Основна:**

1. Бурмака Т. М. Комуникативний менеджмент : конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / Т. М. Бурмака, К. О. Великих ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 69 с

2. Васильченко М.Ю, Гришко В.В. Комуникативний менеджмент : навчальний посібник / М.І. Васильченко, В.В. Гришко.– Полтава : ПолтНТУ, 2018 – 228 с.

3. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Мельник В.В. Етика ділового спілкування. Навчальний посібник для ВНЗ (рекомендовано МОН України) : Навчальний посібник 2017 – 312 с.

4. Професійні комунікації : навчальний посібник «Ділове спілкування» / уклад. О. М. Жук, Л.Ю. Тиха. – Луцьк : Луцький НТУ, 2016. – 112 с.

5. Тренінги з менеджменту: навчально-методичний посібник / М. І. Копитко, Л. М. Томаневич. – Львів: ЛьвДУВС, 2017. – 128 с.

6. Чистіліна Т. О. Етика та естетика : Навчальний посібник / Т. О. Чистіліна. – ЦУЛ, 2017. – 304 с.

### **Допоміжна:**

1. Антипцева А. Комуникативний менеджмент : навч.-метод. посібник / А. Антипцева. – Харків, 2013. – 53 с.

2. Афонченкова Т.М., Булюк О.В., Масенко Б.П., Панченко Ю.В., Федотова Н.В. Менеджмент і маркетинг туризму. Нпвч. посібник / за ред.. О.Є. Лугініна. – К.: Видавництво Ліра-К, 2012 -364 с.

3. Дахігг. Ч. Сила звички / Чарлз Дахігг ; пер. з англ. Ганни Лелів. – Нью-Йорк : Random House, 2012. – 400 с.

4. Жигайло Н. І. Комуникативний менеджмент: Навчальний посібник / Н. І. Жигайло. – Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2012. – 368 с

5. Жигайло Н. І. Психологія: Навчальний посібник / Н. І. Жигайло. – Львів : Сполом, 2013. – 264 с.

6. Жигайло Н. І. Психологія: Навчальний посібник / Н. І. Жигайло. – Львів : Сполом, 2013. – 264 с.

7. Коулман П. Т. Результативний конфлікт / Пітер Т. Коулман, Роберт Фергюсон ; пер. з англ. Інна Софієнко. – 2-ге вид. – К.: Наш формат, 2017. – 312 с.

8. Криштанович С. В. Акмеологічний підхід в підготовці сучасного спортивного менеджера / С. В. Криштанович // Формування професійно мобільного фахівця: європейський вимір : матеріали IV Всеукр. наук.–практ. конф. (Львів, 16–17 листопада 2017 року). – Львів, 2017. – С. 150– 152.

9. Криштанович С. В. Мистецтво добору персоналу як запорука успіху організації / С. В. Криштанович // Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. – Львів, 2019. – С. 51–53.

10. Криштанович М. Ф. Роль і значення досвіду формування професійно-педагогічної компетентності викладача ЗВО в США і Канаді / М. Ф. Криштанович, С. В. Криштанович // Захист прав і свобод людини та громадянина в умовах формування правової держави : зб. тез VIII Всеукр. наук.-практ. конф. - Львів : Львівська політехніка, 2019. - С. 234-236.

11. Криштанович С. Критерії ефективності в управлінні організаційними комунікаціями / С. Криштанович, А. Бойко // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез між нар. наук.-практ. конф. – Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020. – С. 313-315.

12. Криштанович С. В. Формування компетентностей менеджера в сучасній Україні/ С. В. Криштанович, В. Беспала // Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. – Львів, 2019. – С. 55–57.

13. Комунікативний менеджмент : силабус курсу освітнього ступеня "бакалавр" / розроб. Криштанович С. В. - Львів, 2020. - 6 с.

14. Кудла Н.Є. Менеджмент туристичного підприємства: підручник – К.: Знання, 2012.- 343 с.

15. Кушнір Р. О. Великий оратор, або як говорити так щоб вам аплодували стоячи / Р. О. Кушнір. – Дрогобич : Коло, 2013. – 258 с.

16. Павленчик Н. Мотиваційні критерії як елемент ефективного управління персоналом / Н. Павленчик // Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез міжнар. наук.-практ. конф. – Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020. – С. 346-348.

17. Пинк Д. Драйв что на самом деле нас мотивирует / Дэниел Пинк : Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013. – 311 с.

18. Приступа Є. Н. Лекція-тренінг як форма активного навчання майбутніх менеджерів фізичної культури та спорту / Приступа Є. Н., Криштанович С. В. // Modern Science and Practice : зб. наук. пр. XV Міжнар. наук.-практ. конф. – Варна, 2020. – Р. 226–228.

19. Роберт А. Ром. Позитивная типология личности / Доктор Роберт А Ром, предисловие Зига Зиглера, 196 с.

20. Свістельник І. Р. Пошук інформації в мережі інтернет : лекція / Свістельник І. Р. - Львів, 2019. - 6 с.

21. Трейсі, Брайан. Як керують найкращі. [Як одержати максимум від себе та інших. Секрети, перевірені на практиці] / Б. Трейсі ; пер. з англ. Р. Клочка. – Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2017. – 208 с.

22. Феррацці К. Ваш надійний тил. Як налагодити зв'язки, що приведуть до успіху / Кейт Феррацці ; пер. з англ. Дмитра Кушніра. – Нью-Йорк, 2014. – 400 с.



23. Феррацці К. Ніколи не їжте наодинці та інші секрети успіху завдяки широкому колу знайомств / Кейт Феррацці ; пер. з англ.Ірини Грипи. – Нью-Йорк, 2014. – 400 с.

24. Чан Кім В. Стратегія блакитного океану / В. Чан Кім, Рене Моборн. – Бостон, 2015. – 288 с.

25. Training Professional Competence of Physical Culture and Sports Managers / N. Pavlenchuk, S. Kryshtanovych, A. Pavlenchuk, M. Kryshtanovych, O. Romanchuk // Training Professional Competence of Physical Culture and Sports Managers : International Business Information Management Association Conference : 35th Conference on 1–2 April 2020. – Seville, 2020. – P. 487–497.

#### **Інформаційні ресурси інтернет:**

1. Законодавство України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>  
2. Національна бібліотека України імені В.І.Вернадського. – Режим доступу: [www.nbuv.gov.ua](http://www.nbuv.gov.ua)

3. Репозитарій ЛДУФК імені Івана Боберського. – Режим доступу: <http://repository.ldufk.edu.ua/>

4. Вербальна комунікація : вікіпедія. – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/ Вербальна\\_комунікація](https://uk.wikipedia.org/wiki/Вербальна_комунікація)

5. Вербальна комунікація : навч. матеріали он-лайн : психологія .– Режим доступу: [http://pidruchniki.com/1514020537285/psihologiya/verbalna\\_komunikatsiya](http://pidruchniki.com/1514020537285/psihologiya/verbalna_komunikatsiya)

6. Вербальна та невербальна комунікація: навч. матеріали он-лайн : менеджмент.– Режим доступу: [http://pidruchniki.com/85119/menedzhment/verbalna\\_neverbalna\\_komunikatsiya](http://pidruchniki.com/85119/menedzhment/verbalna_neverbalna_komunikatsiya)

Види комунікацій в організації : теорія організації та організаційна поведінка : менеджмент.– Режим доступу: [http://stud.com.ua/39779/menedzhment/vidi\\_komunikatsiy\\_organizatsiyi](http://stud.com.ua/39779/menedzhment/vidi_komunikatsiy_organizatsiyi)