

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



Криштанович С. В.

**Тренінг 11
КОМУНІКАТИВНА КУЛЬТУРА**

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 11. Комунікативна культура

Мета: ознайомити студентів з етикою ділового спілкування, службовим етикетом, принципами оптимізації службових відносин. Навчити використовувати комунікативні методи управлінського впливу, створювати сприятливий психологічний клімат у колективі. Відпрацювати поведінку студентів на психологічне каміння, на запитання. Розвинути навички управління емоціями, вміння використовувати правила спарингу в комунікації.

Основні завдання:

- ознайомити з правилами етики службових відносин, з професійною етикою;
- охарактеризувати ділове спілкування. Різновиди конструктивної комунікативної діяльності. Основні принципи будь-яких ділових відносин;
- ознайомитися з класифікацією імперативів ділового стилю спілкування;
- визначити яке спілкування, ставить собі за мету конфронтацію. Правила для реалізації переваг у комунікації;
- охарактеризувати фактори, що впливають на спілкування. Словесні привертання уваги. Привертання уваги вимовою. Невербальні сигнали зацікавлення. Психологічні способи привертання уваги.

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, мозковий штурм, техніка «Пазл», дискусія.

Міні-лекція

Етика – це сукупність норм поведінки, мораль якоїсь суспільної групи, професії. Можна й так – це назва науки, яка вивчає мораль. Мораль – особливий спосіб практичного або духовного пізнання світу, через оцінку його в таких поняттях, як добро, честь, совість, гідність.

Є немало важливих причин, щоб навчатися етичній поведінці. Можливо, перша з них обумовлена тим фактом, що етика високого рівня – це застава успішного бізнесу. В економічних системах з розвинутою конкуренцією (тобто з відносно невисоким прибутком) цей аспект може переважати всі інші міркування. Якщо навіть ви продаєте товар за найнижчими цінами, але не доставляєте його вчасно, або якість ваших товарів невисока – ви можете просто втратити потенційний прибуток.

Підсумовуючи все вищесказане, стає зрозумілим, що суспільство має вагомі причини стимулювати етичну поведінку на всіх напрямках. Така поведінка приводить до високої економічної активності, зростання конкуренції та ефективності. В результаті зростає швидкість руху товарів і послуг, які в підсумку стають доступними завдяки більш низьким цінам на них.

Однак одні лише економічні мотивації самі по собі не можуть привести етичну поведінку до норми. Повинні враховуватися і більш глибокі мотиви – це вміння працювати за законом.

Ми завжди повинні пам'ятати, що наші неетичні протиправні дії можуть призвести до того, що в результаті хтось постраждає, а нас самих притягнуть до судового або арбітражного розслідування, в результаті чого ми зазнаємо збитків більших за прибуток, одержаний незаконним або неетичним шляхом.

Потрібно визнати, що навіть наявність «фактора свідомості» може бути недостатнім, щоб стимулювати етичну поведінку, оскільки в сфері економіки підприємець, на жаль, не завжди має можливість вибору між добром і злом.

Правила етики службових відносин

1. Посміхайтесь людям.
2. Вітайтеся.
3. Між «ти» і «ви».
4. На паритетних засадах.
5. Наказ і прохання.
6. Дякуйте, але й вимагайте.
7. Будьте уважні до своїх підлеглих, помічайте кожен їх успіх в роботі й стимулюйте за це.

8. Зрозуміти та допомогти.

9. Критика і етика.

Критика – це могутній вплив на людей, яким потрібно користуватися вміло й обережно.

10. Належить беззастережному осуду.

Професійна етика – це керівництво в своїй діяльності загальними положеннями етикету, які повинні виконуватися незалежно від того, приймає їх ця людина чи ні. В основі професійної етики лежать закони загальної етики та етикету.

Етика (теорія моралі) – в широкому розумінні є збір систематичного обґрунтування правил і наказів, які визначають та регулюють відносини між людьми. Етикет – це встановлений порядок і манери поведінки, а також ритуали й форми поводження, прийняті в певних соціальних групах.

Реалізація норм і правил етикету в спілкуванні – це ввічливість, тактовність, коректність, доброзичливість, чуйність, скромність, простота та ін.

Правила ділового етикету визначають порядок поведінки працівників при виконанні ними професійних обов'язків. Серед них виділяють групу норм, які регламентують характер відносин «керівник – підлеглий». До їх числа входять форми привітання, правила ведення ділової розмови, правила прийому відвідувачів, етикетні норми службового спілкування з працівниками в типових виробничих ситуаціях.

Звичайно, наслідування етикету керівника – це лише форма прояву уваги до підлеглого, проява поваги до його гідності. Однак реалізація норм і правил етикету допоможе ефективніше організувати процес управління колективом в нових умовах господарювання, позитивно вплинути на виховання підлеглих.

Службовий етикет – це напрям службового спілкування. В його основі лежить розуміння службової місії і, насамперед, розуміння важливості питання, яке обговорюється.

В процесі комунікації повинна бути створена правильна настанова. Настанова свідомості – це ставлення людини до оточуючого її світу, людей, своїх колег.

Важливим імперативом етикету службового спілкування буде «правило об'єктивності», яке говорить про те, що не слід шукати підтвердження правильності своїх слів і не відвертати всього того, що їм протирічить.

Важливим правилом службового спілкування повинна бути увага до фактів. Саме вони повинні визначити правильні настанови свідомості й встановити відповідність вказаних вище понять.

В основі етикету службового спілкування лежить звичайний мовний і поведінковий етикет, а також прагматичні норми ділової комунікації, імперативи управління та самоуправління.

Комунікативно-управлінський вплив – це різновид навіювання. Його метою є стимулювання тих чи інших дій, управління мотивами. Найчастіше в дійсності використовуються розпорядження, умовляння, погрози, прохання. Керівник, застосовуючи погрози, може звертатися до почуття совісті та відповідальності, логіки та здорового глузду, зацікавленості та лояльності.

Метод умовляння за принципом «В останній раз» чітко віддає фальшивістю і тому спиратися на нього проблематично. Більш ефективно спрацює метод умовлянь, який поєднується зі стимулюванням. «Ви ж знаєте, що тільки ви здатні це зробити». Найчастіше застосовують метод умовлянь в екстремальних ситуаціях типу: «План тріщить» ... або «Всі у відрядженні і цю справу нікому доручити». Але метод умовлянь неефективний і має масу побічних наслідків.

Коли умовляння перестають спрацювати як м'який стиль комунікативно-управлінського впливу, то використовується твердий стиль впливу – погрози. Будь-які погрози взагалі необґрунтовані. На короткий час вони можуть спрацювати, але не треба забувати про те, що цей метод не може бути мотивом довготривалим, а тим більше викликати цілеспрямовану, продуктивну та ефективну діяльність.

Успішний вплив може бути досягнутий, коли реалізовані такі цілі:

1. Керівнику вдалося допомогти підлеглим в їх адекватних самооцінках.
2. Формуючи мотив, необхідна максимальна практичність. Завжди потрібно починати з невеликих позитивних змін.

3. Для того, щоб мати стійкий вплив, необхідно все демонструвати на своєму особистому прикладі.

4. Вплив буде успішним, якщо досягнута угода в цілях.

5. Сильним мотивом впливу є здатність побачити небезпеку або збиток.

Це зводиться до стимулювання колективного намагання уникнути негативних наслідків.

НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

Завдання 1. Прочитайте слова відомого американського підприємця Джона Девісона Рокфелера (1839 – 1937 рр.), який прославився тим, що став першим доларовим мільярдером в історії людства: «Уміння спілкуватися з людьми – це такий самий товар, який можна купити за гроші, як і цукор чи кава. І я готовий платити за це вміння більше, ніж за будь-який інший товар у цьому світі».

Як Ви вважаєте, чи можна погодитися з цією точкою зору? Чому? Відповідь обґрунтуйте.

Завдання 2. 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 3. 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](http://www.nbu.gov.ua). – Режим доступу: www.nbu.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
 6. Вербальна та невербальна комунікація: навч. матеріали он-лайн : менеджмент.– Режим доступу: 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