

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ**  
**ІМЕНІ ІВАНА БОБЕРСЬКОГО**  
**ФАКУЛЬТЕТ ТУРИЗМУ**  
**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ**



**Криштанович С. В.**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ**

курсу-тренінгу

**„Комунікативний менеджмент”**  
галузь знань 07 „Управління та адміністрування”  
спеціальність 073 „Менеджмент”  
рівень освіти – бакалавр

Львів

Розглянуто рекомендовано вченою радою факультету туризму  
Львівського державного університету фізичної культури ім. І. Боберського  
(протокол від «\_\_» серпня 2020 року №1)

Методичні рекомендації для проведення курсу-тренінгу «Комунікативний менеджмент» для студентів рівня освіти бакалавр (спеціальності 073 Менеджмент) / уклад. С. В. Криштанович. – Л.: ЛДУФК, 2020. – 43 с.

**Укладач:**

к. держ. упр., доцент, доцент кафедри економіки та менеджменту **Криштанович С. В.**

© Криштанович С. В.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗПОДІЛ БАЛІВ ЗА ВИДАМИ КОНТРОЛЮ.....	5
СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ.....	7
ПРОГРАМА КУРСУ-ТРЕНІНГУ «КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ» ТА ЇЇ ОПИС.....	8
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	38

## ВСТУП

Комунікативний менеджмент належить до досить нових дисциплін і об'єднує у собі управління, всім комплексом корпоративних комунікацій, маркетингові, фінансові, екологічні комунікації, як і з оточуючим співтовариством на місці розташування компанії її виробництва тощо.

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

Завдання вивчення курсу-тренінгу «Комунікативний менеджмент» полягає у засвоєнні студентами основ комунікації та застосуванні отриманих знань у майбутньому в роботі у сфері менеджменту.

Основною метою є підвищення компетентності у сфері спілкування. Ця ціль визначає соціальне призначення методу, безпосередньо пов'язаного з практичними завданнями розвитку суспільства, а також створення сприятливих умов для розвитку особистості, вдосконалення роботи з кадрами. Тренінг може бути корисним під час навчання та підвищення кваліфікації представників тих професій, об'єктом трудової діяльності яких є інша людина (керівників, менеджерів, юристів, психологів тощо).

Тренінг – це форма групової роботи, що забезпечує активну участь і творчу взаємодію учасників між собою і з учителем. Тренінгові заняття спрямовані на оволодіння певними соціально-психологічними знаннями, розвитком комунікативних здібностей персоналу, рефлексивними навиками, здатністю аналізувати ситуацію, поведінку, стан членів групи, особистий, умінням адекватно сприймати себе й оточуючих. Відтак формуються і корегуються норми особистісної поведінки та міжособистісної взаємодії, а також розвивається здатність гнучко реагувати на ситуацію, швидко змінюватись у різних умовах і групах.

## РОЗПОДІЛ БАЛІВ ЗА ВИДАМИ КОНТРОЛІВ

Форма навчання	Поточний контроль та самостійна робота															Сума
	Комуникативний менеджмент															
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	T15	
<b>Денна (усього балів)</b>	<b>0-5</b>	<b>0-5</b>	<b>0-10</b>	<b>0-5</b>	<b>0-5</b>	<b>0-10</b>	<b>0-5</b>	<b>0-5</b>	<b>0-10</b>	<b>0-5</b>	<b>0-5</b>	<b>0-10</b>	<b>0-5</b>	<b>0-5</b>	<b>0-10</b>	<b>100</b>
Опитування	0-2	0-2	0-7	0-2	0-2	0-7	0-2	0-2	0-7	0-2	0-2	0-7	0-2	0-2	0-7	
Конспекти самопідготовки	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	0-1	
Самостійні роботи	0-2	0-2	0-2	0-2	0-2	0-2	0-2	0-2	0-2	0-2	0-2	0-2	0-2	0-2	0-2	
<b>Екзамен</b>															<b>100</b>	

У випадку отримання менше 61 балу за результатами семестрового контролю, студент здійснює обов'язкове перескладання екзамену.

Формула за якою розраховуємо підсумковий контроль студента:

$$\text{Підсумковий контроль} = (\text{Поточний контроль та самостійна робота} + \text{Екзамен}) / 2$$

**Самостійна робота** – форма організації навчального процесу, яка передбачає виконання завдань здобувачем вищої освіти під методичним керівництвом викладача, але без його безпосередньої участі.

**Індивідуальна робота** - форма організації навчального процесу, яка забезпечує реалізацію творчих можливостей здобувача вищої освіти через індивідуально спрямований розвиток його здібностей, науково-дослідну роботу і творчу діяльність.

**Наукова робота** – виконане під керівництвом викладача наукове дослідження тієї чи іншої проблеми, яке відповідає науковим принципам, має певну структуру, містить результати власного пошуку, власні висновки.

**Екзамен** - це форма підсумкового (семестрового) контролю рівня і якості засвоєння студентами теоретичних знань та практичних вмінь і навичок з навчальної дисципліни.

### Шкала оцінювання (національна та ECTS)

Сума балів	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою	
		для екзамену	для заліку
90-100	<b>A</b>	відмінно	зараховано
82-89	<b>B</b>	добре	
75-81	<b>C</b>		
68-74	<b>D</b>	задовільно	
61-67	<b>E</b>		
35-60	<b>FX</b>	незадовільно	не зараховано
0-34	<b>F</b>		

**FX** - незадовільно (не зараховано) з можливістю повторного складання;

**F** - незадовільно (не зараховано) з обов'язковим повторним вивченням дисципліни.

## СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин*											
	денна форма						заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
л		п	с	інд	с.р.	л		п	с	інд	с.р.	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>Комунікативний менеджмент</b>												
Тема 1. Майстерність у спілкуванні	6	-	2	-	-	4	-	-	-	-	-	-
Тема 2. Гнучкість у побудові відносин	6	-	2	-	-	4	-	-	-	-	-	-
Тема 3. Процес та види комунікації	6	-	2	-	-	4	-	-	-	-	-	-
Тема 4. Невербальна комунікація.	6	-	2	-	-	4	-	-	-	-	-	-
Тема 5. Вербальна комунікація.	6	-	2	-	-	4	-	-	-	-	-	-
Тема 6. Основи комунікативного менеджменту	6	-	2	-	-	4	-	-	-	-	-	-
Тема 7. Інформація та її роль в бізнес-середовищі	6	-	2	-	-	4	-	-	-	-	-	-
Тема 8. Ефективний процес внутрішньої комунікації в організації	6	-	2	-	-	4	-	-	-	-	-	-
Тема 9. Управління зовнішніми системами комунікації	6	-	2	-	-	4	-	-	-	-	-	-
Тема 10. Корпоративна культура	6	-	2	-	-	4	-	-	-	-	-	-
Тема 11. Комунікативна культура	6	-	2	-	-	4	-	-	-	-	-	-
Тема 12. Командність та командотворення (тимбілдинг)	6	-	2	-	-	4	-	-	-	-	-	-
Тема 13. Результативний конфлікт.	6	-	2	-	-	4	-	-	-	-	-	-
Тема 14. Корпоративний імідж	6	-	2	-	-	4	-	-	-	-	-	-
Тема 15. Селф-брендинг: як перетворити своє ім'я на бренд	6	-	2	-	-	4	-	-	-	-	-	-
<b>Усього годин модулем</b>	<b>90</b>	-	<b>30</b>	-	-	<b>60</b>	-	-	-	-	-	-

# ПРОГРАМА КУРСУ-ТРЕНІНГУ «КОМУНІКАВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ» ТА ЇЇ ЗМІСТ

## ТЕМА 1. МАЙСТЕРНІСТЬ У СПІЛКУВАННІ

**Мета:** ознайомити з поняттям тренінг, його змістом та структурою, надати систематизоване уявлення про тренінг як форму проведення нестандартних занять; навчити студентів навикам конструктивного спілкування; розвивати вміння відстоювати свій погляд. Ознайомити учасників із видами спілкування та навчити їх прийомам активного слухання. Формувати навички безоцінного спілкування. Ознайомити студентів з комунікаційними інструментами для досягнення успіху.

### Основні завдання:

- розширити знання студентів про тренінг як форму організації навчально-виховної роботи;
- надати систематизоване уявлення про зміст та структуру спілкування як процесу комунікації та взаємодії;
- підвищити комунікативну грамотність.

**Інтерактивні методи навчання:** міні-лекція, опитування по колу, «Розбити лід», техніка «Світове кафе».

### НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

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

- єдиний спосіб перемогти у суперечці – це ухилитися від неї;
- звичайна людина, яка любить свою сім'ю, є набагато щасливішою за самотнього генія;
- найбільш приємне слово для людини – це її ім'я, тому частіше звертайтеся до людини по імені.

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

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



Відповідь обґрунтуйте.

**Завдання 3.** Порівняйте потенціал театру, кіно і телебачення з точки зору обсягу аудиторії і можливостей для «зворотного зв'язку». Поясніть, чому люди до цього часу відвідують кінотеатри, якщо майже кожний фільм можна знайти у мережі Інтернет? У чому з точки зору теорії зворотного зв'язку полягають основні переваги і недоліки Інтернету?

#### **Питання для самоконтролю знань**

1. Що таке спілкування?
2. Що повинен вміти спеціаліст в галузі спілкування?
3. Які аспекти дослідження спілкування ви знаєте?
4. Як ви розумієте вислів «тотальна інформація»?
5. Охарактеризуйте шляхи переконання «чотири П».

## **ТЕМА 2. ГНУЧКІСТЬ У ПОБУДОВІ ВІДНОСИН**

**Мета:** розглянути зі студентами модель людської поведінки, визначити основні характеристики типів особистості, ознайомитися з методами виходу з конфліктів.

#### **Основні завдання:**

- охарактеризувати модель людської поведінки. Ознайомитися з видами моделей людської поведінки;
- надати системне уявлення, що таке темперамент? Види темпераментів;
- вивчити тип особистості. Які різновиди типів особистості та характеристику кожного типу особистості;
- провести тест «Типологія особистості DISC». Проаналізуйте свій тип особистості.

**Інтерактивні методи навчання:** міні-лекція, опитування по колу (сім слів), робота в малих групах, дискусія, техніка «Про що я мовчу».

#### **НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ**

**Завдання 1.** Провести співбесіду на посаду менеджера в сфері туризму. Як успішно пройти співбесіду? Поміркуйте над наступними питаннями та обґрунтуйте відповідь.

1. Які фактори оцінки є ключовими на співбесіді?
2. На що в першу чергу звертають увагу в людині?
3. Які деталі зовнішнього вигляду можуть багато сказати про людину? У що варто одягтися, йдучи на співбесіду? А що ні в якому разі не можна одягати?
4. Яких питань/фраз варто уникати претендентам на співбесіді?
5. Яку відповідь найкраще давати на запитання «На яку зарплату ви розраховуєте»?
6. Яким, на вашу думку, має бути ідеальне резюме? Що в резюме найважливіше?
7. Як перевіряють претендентів на стресостійкість?
8. Що робити людині, яка приїхала на співбесіду набагато раніше призначеного часу?
9. Чи потрібно претендентові знати щось про компанію перед співбесідою? Що саме?
10. Які курйози можуть траплятися на співбесіді?
11. Чи задають незвичайні питання претендентам на співбесідах? Які?
12. Чи справді відповідь «Ми вам передзвонимо» означає відмову?
13. Чи потрібно самостійно дзвонити HR-менеджер (ейчар), щоб дізнатися результати співбесіди? Чи варто ставити запитання на кшталт «Я був у вас на співбесіді, але Ви не передзвонили, хочу дізнатися результат?» І «Я відправив резюме, чи дійшло воно?»
14. Чи є універсальний рецепт успішної співбесіди на роботу? Який він?

**Завдання 2.** Визначте свій тип особистості за допомогою тесту «Типологія особистості DISC» (<https://www.16personalities.com/uk/bezkoshtovnyy-test-na-vuznachennya-osobystosti>). Цей тест допоможе визначити ваш тип особистості.

### **Питання для самоконтролю знань**

1. Розкрийте суть моделі людської поведінки.

2. Розкрийте суть особистої типології.
3. Які типи темпераменту ви знаєте? До якого типу темпераменту відноситеся ви?
4. Визначте свій тип особистості.
5. Яка філософія кожного типу особистості?
6. Як розібратися, з яким типом особистості ви спілкуєтеся?
7. Характеристики сприятливого оточення, охарактеризуйте.

### ТЕМА 3. ПРОЦЕС ТА ВИДИ КОМУНІКАЦІЇ

**Мета:** ознайомити студентів з сутністю комунікації як форми спілкування. Розглянути як відбувається процес комунікації. Навчити учасників методам ефективних комунікацій. Навчити усувати бар'єри комунікацій.

#### **Основні завдання:**

- розкрити суть комунікації, її основні складові, їх характеристику. Розглянути структуру комунікації;
- ознайомити з сутністю комунікативного процесу. Розкрити зміст процесу обміну інформацією, канали комунікації;
- розглянути види комунікації, форми комунікації. Описати структуру комунікації.

**Інтерактивні методи навчання:** міні-лекція, опитування по колу (естафетна паличка), техніка «Хто? Що? Де? Коли?», робота в малих групах, спільний запис ідей, гра «Телефоніст», вправа «Прогноз погоди».

#### **НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ**

**Завдання 1.** Відчуйте на собі властивість надлишковості, тобто однієї із фундаментальних властивостей мови людини. Спробуйте прочитати наступне повідомлення, частину якого було стерто дощем. Текст, який Вам вдалося прочитати, запишіть в конспект. Чи погоджуєтеся Ви з думкою автора? Чому? Відповідь обґрунтуйте.

Всі успішні люди схожі між собою. Іє коли навіть здається, що для успішних людей немає нічого неможливого. Бідність успішної людини в тому, що коли інші сумніваються у своїх силах, вона докладє зусиль для досягнення поставлених цілей. Правила успішних людей універсальні:

1. Докладати зусиль, поки не досягнете бажаного результату. Багато людей після невдачі бояться братися за справу, але уявіть собі, якби дитина зробила п'ять кроків і сказала, що це не її, що було б далі з нею? Щоб навчитися ходити, зробити п'ять кроків недостатньо. Буває, що у людини опускаються руки за крок до успіху.

2. Вачити всі можливості. У всіх людей однакє зі можливості, але їх потрібно своєчасно побачити.

3. Знаходити успішних людей. Такі люди завжди поділяться своїм досвідом, тому корисно до них прислухатися.

4. Робити висновки з невдач. Для когось невдача – це причина, щоб зупинитися, однак кожна невдачу потрібно сприймати як досвід.

5. Не боятися відповідальності. У багатьох людей є хороші ідеї, які можна реалізувати, але чимало ідей вмирає ще на початковій стадії через страх взяти на себе відповідальність.

6. Не жити за шаблонами, а бути господарем свого життя.

7. Не чекайте успіху, самі йдіть до нього. Велика частина людей живе в очікуванні. Успішні люди не будуть чекати, вони, всупереч труднощам, приймуть до успіху.

8. Знати одиниць і не слухати пессимістів, які говорять, що не варто боротися з труднощами і невдачам.

9. Не шукайте виправдань вашим невдачам, шукайте можливість стати успішним. Люди звикли у своїх невдачах звинувачувати життєві обставини чи інших людей... Не витрачайте енергію на виправдання своїх невдач, займіться справою!

10. Хто, якщо не я? Наличайте себе. Саме натхнення долє сил, щоб прийти до свого успіху.

**Завдання 2.** Поясніть, яка властивість людської мови проявляється у наступному прикладі? Чи вдалося Вам прочитати запропонований текст?

94НЗ П08190МЛЗННЯ С819ЧИ7Ь ПР0 ТЗ, ЯК1 9И808ИЖН1 РЗЧ1 МОЖЗ РОБИ7И РОЗУМ ЛЮ9ИНИ! СП0Ч47КУ ЧИ747И 74КИЙ 73КС7 БУЛО Н4938ИЧ4ЙНО СКЛ49НО, 4ЛЗ ПОЧИН4ЮЧИ З ЦЬОГО РЯ9К4 84Ш РОЗУМ ПОЧНЗ ЧИ747И З4ПРОПОН084НИЙ 73КС7 4870М47ИЧНО, НЗ З49УМУЮЧИСЬ ПРО Й0ГО ЗМ1С7. ВИ МОЖЗ73 ПИШ47ИСЯ ЦИМ, 49ЖЗ ЛИШЗ НЗ8ЗЛИКИЙ 819С070К ЛЮ9ЗЙ МОЖЗ 834Г4Л1 ПРОЧИ747И ЦЗЙ 73КС7.

**Завдання 3.** Які моделі комунікативного процесу Вам відомі? Які з них, на Ваш погляд, придатні для відображення сутності практичної роботи у сучасному рекламному агентстві?

#### **Питання для самоконтролю знань**

1. Що виступає контекстом комунікації?
2. Які умови ефективного зворотного зв'язку?
3. Як відбувається обмін інформацією?
4. Як ви розумієте, комунікації спрямовані вверх?
5. Що таке декодування?
6. Що таке когнітивна сфера?
7. Які різновиди обговорення ви знаєте?
8. Яка мета методу комунікації «мозковий атака»?

#### **ТЕМА 4. НЕВЕРБАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ**

**Мета:** навчити студентів як отримати інформацію про співрозмовника через його жестову активність, голос і міміку. Зрозуміти як впливає форма столу на ефективність процесу комунікації, яка дистанція між людьми задає тон ефективної комунікації.

##### **Основні завдання:**

– розкрити сутність невербальної комунікації. Що таке експресивний кластер? Охарактеризувати мімічні «коди».

– розкрити суть жестів. Визначити види жестів та охарактеризувати їх значення.

– ознайомитися з голосовими атрибутами промови. Як за допомогою обличчя можна передати значення промови. Особливості «мови» очей. Типи поглядів, їх трактування та рекомендовані дії. Охарактеризувати гримаси обличчя.

**Інтерактивні методи навчання:** міні-лекція, опитування по колу (кидання предмету), мозковий штурм, рольова гра «Рекламний ролик», гра-розминка «Емоція по колу».

## НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

**Завдання 1.** Марина Гупало – менеджер по роботі з персоналом ТОВ «Металопласт». Директор доручив їй знайти нового бухгалтера у фінансовий відділ. Спочатку Марина звернулася до головного бухгалтера з проханням скласти заявку на підбір персоналу, у якій мають бути вказані основні компетенції, якими має володіти кандидат на посаду бухгалтера ТОВ «Металопласт». Отримавши всю необхідну інформацію, Марина зателефонувала всім кандидатам на вакантну посаду, які надіслали резюме на корпоративний e-mail, і запросила їх на співбесіду. Через деякий час було відібрано лише двох кандидатів. Один із них, Максим Козак, мав невеликий досвід роботи, але був дійсно зацікавлений у подальшому навчанні, а інший кандидат, Володимир Іванов, навпаки, мав значний досвід роботи у цій сфері, тому його професійні знання можна було б відразу використовувати на благо компанії.

Марина вирішила зупинити свій вибір на більш досвідченому кандидаті, однак поспілкувавшись із його попереднім роботодавцем, почула не досить приємні відгуки про роботу цього працівника. Виявилось, що він постійно запізнювався на роботу, неодноразово допускав помилки у документах. Дізнавшись про це, Марина вирішила отримати рекомендації і про іншого кандидата на посаду бухгалтера. Зателефонувавши до бухгалтерського відділу ПАТ «Агросвіт», де протягом останніх двох років працював Максим Козак, Марина поспілкувалася з головним бухгалтером, який дуже схвально висловлювався про роботу свого підлеглого. На мить Марині навіть здалося, немов її намагаються вмовити якомога швидше взяти цю людину на роботу.

Допоможіть менеджеру по роботі з персоналом ТОВ «Металопласт» знайти правильний вихід із ситуації, що склалася. Як Ви вважаєте, чи завжди можна довіряти поганим і хорошим рекомендаціям? Чи існують інші способи, як можна перевірити рекомендації кандидата на вакантну посаду з попереднього місця роботи? Яке рішення має прийняти Марина? Відповідь обґрунтуйте.

**Завдання 2.** Підготуйте есе на тему: «Основні функції невербального спілкування». Наведіть приклади їх реалізації у різних ситуаціях невербального спілкування.

Есе (від франц. *essai* – спроба, проба, нарис) – прозаїчне висловлювання невеликого об'єму і вільної композиції, що виражає індивідуальні враження і міркування з конкретного приводу або питання і свідомо не претендує на вичерпну відповідь.

Обираючи жанр есе, Ви можете дозволити собі бути суб'єктивними, зосередитися на частковому, а не на головному, висловлювати спірні міркування, наводячи мінімум доказів, але, з іншого боку, саме це може бути і небезпечним – уявна легкість – пиши собі, як бажаєш. Але зовсім не факт, що ваш твір вийде оригінальним та цікавим.

Перш ніж обрати жанр есе, подумайте та переконайтесь у тому, що вам є що сказати.

Стиль есе вирізняється:

- афористичністю;
- образністю;
- парадоксальністю.

Дев'ять правил написання креативного есе (Креативно, Що криється за цим словом? Швидше за все, політ думки, оригінальність тощо. Все просто: головне – засвоїти дев'ять правил):

1. Тільки позитивна мова (описувати краще те, що є, а не те, чого немає).
2. Слова-зв'язки (вони допомагають плавно переходити з однієї частини до іншої).
3. Різна структура речень. (Читати речення правильної структури нудно. Додайте кілька інверсій. Пишіть різні за довжиною речення.)
4. Зрозумілі слова. (Розумійте значення слів, які ви вживаєте в есе. Ви пишете, щоб уразити змістом, а не словниковим запасом. Вишуканість гарна, але в міру.)
5. Різні слова (синонімія.)

6. Лаконічність.

7. Кожне слово важливе (без повторів; кожне речення повинне нести унікальний зміст).

8. Активна життєва позиція.

9. Книги про есе — це здорово.

Мовна будова есе – це динамічне чергування полемічних висловів, питань, проблем, використання розмовної інтонації і лексики.

### Питання для самоконтролю знань

1. З яких категорій складаються невербальні комунікації?
2. Назвіть голосові атрибути парамови.
3. Які особливості «мови» очей ви знаєте?
4. Які жести належать до групи «захист (оборона)»?
5. Що таке проксеміка?
6. Назвіть «коди» емоційного стану.

## ТЕМА 5. ВЕРБАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ

**Мета:** визначити специфіку вербальної комунікації через мову, мовлення та свідомість. Визначити, яка роль мови в комунікації. Зрозуміти роль слова, як цінності особистості. Набути навиків мистецтва легкої розмови.

### Основні завдання:

– розкрити значення мови у комунікації. Ознайомити зі знаками мови. Охарактеризувати значення слів, зв'язок думки та слова.

– розкрити сутність «розуміння». Вживання мови у спілкуванні. Суть комунікативного розуміння.

– ознайомити як слово впливає на підсвідомість? Дати визначення дефініції «тезаурус особистості» та пояснити його.

– дослідити процес «легкої розмови». Правила, які роблять наше спілкування легким і невимушеним. Кластери позитивної поведінки. Кластери, які роблять наше життя складним.



**Інтерактивні методи навчання:** міні-лекція, опитування по колу (два-три слова, що описують почуття), вправа «Я і анти-я», робота в малих групах, використання стікерів, техніка «Акваріум».

## НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

**Завдання 1.** Підготуйте есе на тему: «Толерантність у спілкуванні».

Есе (від франц. *essai* – спроба, проба, нарис) – прозаїчне висловлювання невеликого об'єму і вільної композиції, що виражає індивідуальні враження і міркування з конкретного приводу або питання і свідомо не претендує на вичерпну відповідь.

Обираючи жанр есе, Ви можете дозволити собі бути суб'єктивними, зосередитися на частковому, а не на головному, висловлювати спірні міркування, наводячи мінімум доказів, але, з іншого боку, саме це може бути і небезпечним – уявна легкість – пиши собі, як бажаєш. Але зовсім не факт, що ваш твір вийде оригінальним та цікавим.

Перш ніж обрати жанр есе, подумайте та переконайтесь у тому, що вам є що сказати.

Стиль есе вирізняється:

- афористичністю;
- образністю;
- парадоксальністю.

Дев'ять правил написання креативного есе (Креативно, Що криється за цим словом? Швидше за все, політ думки, оригінальність тощо. Все просто: головне – засвоїти дев'ять правил):

1. Тільки позитивна мова (описувати краще те, що є, а не те, чого немає).
2. Слова-зв'язки (вони допомагають плавно переходити з однієї частини до іншої).
3. Різна структура речень. (Читати речення правильної структури нудно. Додайте кілька інверсій. Пишіть різні за довжиною речення.)

4. Зрозумілі слова. (Розумійте значення слів, які ви вживаєте в есе. Ви пишете, щоб уразити змістом, а не словниковим запасом. Вишуканість гарна, але в міру.)

5. Різні слова (синонімія.)

6. Лаконічність.

7. Кожне слово важливе (без повторів; кожне речення повинне нести унікальний зміст).

8. Активна життєва позиція.

9. Книги про есе — це здорово.

Мовна будова есе – це динамічне чергування полемічних висловів, питань, проблем, використання розмовної інтонації і лексики.

**Завдання 2.** Поміркуйте, як слово впливає на дію людини. Які слова людину надихають до розвитку, до важливих рішень? Які слова пригнічують емоційний стан людини, спонукають до бездіяльності, до замкнутості? Запишіть ці дві категорії слів з особистого досвіду та проаналізуйте їх наслідки.

#### **Питання для самоконтролю знань**

1. Які знаки мови ви знаєте?
2. Як формується думка?
3. Що значить зрозуміти мовний акт?
4. Розкрийте зміст «словник особистості».
5. Назвіть кластери негативної поведінки.
6. Назвіть кластери позитивної поведінки.

### **ТЕМА 6. ОСНОВИ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ**

**Мета:** ознайомити студентів з характеристикою основних видів комунікації в організаціях; функціями комунікативного менеджменту; типами комунікаційних мереж в організаціях. Набути навички особистісних і ділових якостей, якими має володіти сучасний керівник.

#### **Основні завдання:**

– охарактеризувати основні види комунікації в організаціях;

- ознайомити з функції комунікативного менеджменту;
- Ознайомити як відбувається комунікативний процес в організації;
- розглянути типи комунікаційних мереж в організації.

**Інтерактивні методи навчання:** міні-лекція, опитування по колу (два-три слова, що описують почуття), розминка «Східний ринок», робота в малих групах, техніки «Акваріум», «Про що я мовчу».

## **НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ**

**Завдання 1.** Люди, частіше за все, використовують дві моделі комунікації. Девіз першої: «Робіть те, що я Вам сказав!» Девіз іншої: «Давайте разом подумаємо!» Який з цих девізів, на Вашу думку, відповідає діалогічній моделі комунікації, а який – монологічній моделі.

Чим можна пояснити те, що людина, як правило, віддає перевагу лише одному з цих девізів? Який з них, на Ваш погляд, більше підходить для керівників вищої ланки управління в організації?

**Завдання 2.** Перелік особистісних і ділових якостей, якими має володіти сучасний керівник, включає:

- компетентність у обраній сфері бізнесу; уміння організовувати і контролювати діяльність підлеглих;
- високі моральні якості, вимогливість до себе та інших;
- оперативність у роботі, вміння своєчасно приймати рішення;
- справедливість взаємовідносинах із підлеглими, вміння завоювати їх довіру, створити у колективі сприятливий психологічний клімат;
- вміння стратегічно мислити, передбачати тенденції розвитку ринку, організовувати свою роботу і роботу підлеглих з урахуванням можливих перспектив;
- постійне оновлення власних знань.

Якими, на вашу думку, додатковими якостями має володіти сучасний керівник? Відповідь обґрунтуйте.

**Завдання 3.** Класика менеджменту містить чимало яскравих висловлювань, які так чи інакше характеризують сутність менеджменту. Це, по суті, своєрідні

принципи ефективного менеджменту, більшість з яких до нашого часу не втрачають своєї актуальності. Знайдіть в мережі Інтернет відповідні висловлювання відомих управлінців і запропонуйте власну інтерпретацію їхніх думок з урахуванням реалій сьогодення.

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

**Завдання 4.** Підготуйте коротке есе на тему «Яким чином міфи і чутки впливають на процес управління комунікаціями у сучасних організаціях?», користуючись наведеними нижче рекомендаціями.

Процес написання есе доцільно поділити на декілька стадій: обмірковування – планування – написання – перевірка – виправлення.

Правильно написати есе означає: чітко, логічно, переконливо і цікаво висвітлити проблему; проявити свою особистість, що насамперед означає висловити оригінальні ідеї та нестандартний погляд на проблему; не соромитися бути собою; обирати найбільш цікаві приклади на підтвердження своєї точки зору, не забувати про деталі і не ховатися за шаблонами; обрати цікаву форму викладу матеріалу, щирий тон – не офіційний, але й не надто фамільярний.

Якість будь-якого есе залежить від трьох взаємозалежних складових: матеріал, що буде використаний (останні публікації у глобальній мережі Інтернет, підручники і навчальні посібники, власні міркування, накопичений досвід з даної проблеми тощо); якість обробки наявного матеріалу, його організація, аргументація та докази; аргументація (наскільки точно вона співвідноситься з піднятими в есе проблемами).

**Завдання 5.** Дайте характеристику основних причин неефективних міжособистісних і організаційних комунікацій у сучасних організаціях. Відповідь запишіть у таблицю, наведену нижче.

#### **Причини неефективних комунікацій в організації**

Причини неефективних комунікацій	Характеристика
Міжособистісні комунікації	

Невміння говорити	
Невміння слухати	
Семантика	
Поганий зворотний зв'язок	
Невербальні перешкоди	
Минулий досвід	
Соціальні стереотипи	
<b>Організаційні комунікації</b>	
Особисті інтереси і думки	
Взаємозв'язки між	
підрозділами організації	

### **Питання для самоконтролю знань**

1. Як відбуваються вертикальні комунікації?
2. Яка суть формальних і неформальних комунікацій?
3. Назвіть основні причини виникнення чуток в організації.
4. Перелічіть функції комунікативного менеджменту спрямовані на розвиток організації.
5. Охарактеризуйте централізовані комунікаційні мережі.

## **ТЕМА 7. ІНФОРМАЦІЯ ТА ЇЇ РОЛЬ В БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ**

**Мета:** ознайомити студентів з поняттям інформація та її місцем у бізнес-середовищі; розглянути види інформації та джерела її отримання; зрозуміти як працює інформаційна безпека в організації.

### **Основні завдання:**

- ознайомити з сутністю поняття «інформація» та вимогами до неї;
- охарактеризувати види інформації за ознаками в організаціях;
- розглянути причини виникнення загрози інформаційній безпеці на підприємстві.

**Інтерактивні методи навчання:** міні-лекція, опитування по колу (два-три слова, що описують почуття), контент-аналіз, робота в малих групах, техніки «Світове кафе».

### **НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ**

**Завдання 1.** Знайдіть у друкованих засобах масової інформації будь-які три офіційні документи. Уважно прочитайте їх і визначте найбільш типові мовленнєві звороти у кожному із них.

**Завдання 2.** Проведіть контент-аналіз web-сайту будь-якого відомого в Україні підприємства за наступними показниками: адреса сайту у мережі Інтернет (легкість запам'ятовування, відповідність основному виду діяльності підприємства); зміст і загальний вигляд головної сторінки сайту; структура сайту (перелік його основних сторінок); загальна кількість контенту (змісту) сайту. Складіть перелік основних пропозицій щодо покращення змістовного наповнення web-сайту підприємства, яке було обрано Вами для дослідження.

**Завдання 3.** Підготуйтеся до тренінгу «Менеджер із реклами», дотримуючись наступних рекомендацій: складіть усну розповідь про себе; знайдіть відомості про професію «менеджер із реклами»; подумайте, що собою являє комунікативна компетентність; визначте, яким чином Ви будете утримувати увагу потенційних роботодавців.

### **Питання для самоконтролю знань**

1. Розкрийте суть поняття «інформація».
2. У якому вигляді можна використовувати інформацію в організації?
3. За змістом інформація поділяється на такі види як: ....
4. Інформаційна безпека – це ...

## **ТЕМА 8. ЕФЕКТИВНИЙ ПРОЦЕС ВНУТРІШНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

**Мета:** ознайомити студентів як відбувається комунікативна взаємодія в організації; принципами оптимізації службових відносин; комунікативними

методи 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.

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

### **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 відчутти 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.

### **Питання для самоконтролю знань**

1. Які міжособистісні ролі керівника організації?
2. Які ролі керівника організації, пов'язані з прийняттям рішення?
3. Проблеми «когнітивного дисонансу» - це ...
4. Виявлено працівником невідповідність між офіційною інформацією та інформацією, яку він отримав. Назвіть наслідки.

## **ТЕМА 9. УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМИ СИСТЕМАМИ КОМУНІКАЦІЇ**

**Мета:** ознайомити студентів з особливостями зовнішніх комунікаційних систем; розглянути як відбуваються зв'язки з громадськістю. Навчити учасників планувати заходи, готувати прес-реліз PR-заходу. Навчити проводити контент-аналіз інформації зовнішнього середовища організації.

### **Основні завдання:**

- охарактеризувати зовнішнє середовище організації;
- розглянути зв'язки відносин організації;
- розглянути цілісні системи управління інформацією, такі як: паблік рілейшнз (PR) зв'язки з громадськістю.

**Інтерактивні методи навчання:** міні-лекція, опитування по колу (сім слів), робота в малих групах, «Про що я мовчу», використання стікерів, мозковий штурм.

### **НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ**

**Завдання 1.** Запропонуйте PR-захід для підприємства, з діяльністю якого Ви добре знайомі. Складіть план проведення даного заходу і вкажіть орієнтовний

склад учасників. Підготуйте прес-реліз PR-заходу (обсяг – не більше 1 сторінки формату А4). Рекомендовану структуру прес-релізу наведено нижче:

- дата проведення заходу;
- коротка анотація;
- основний текст;
- довідкова інформація;
- контактні дані.

Визначте перелік тих організацій, в які доцільно надіслати підготовлений Вами прес-реліз. Обґрунтуйте свій вибір.

**Завдання 2.** Наведений нижче перелік етапів процесу спілкування необхідно записати у правильній послідовності:

- Привітання, звертання співрозмовників один до одного.
- Пошук оптимального способу вирішення проблеми чи завдання.
- Висування ідей, версій, гіпотез, вирішення проблеми.
- Активне слухання і обмін інформацією.
- Постановка питання, проблеми, прохання, висловлювання пропозицій одним із учасників процесу спілкування.
- Завершення спілкування (побажання успіхів один одному, висловлювання про подальші наміри).
- Прийняття рішення.

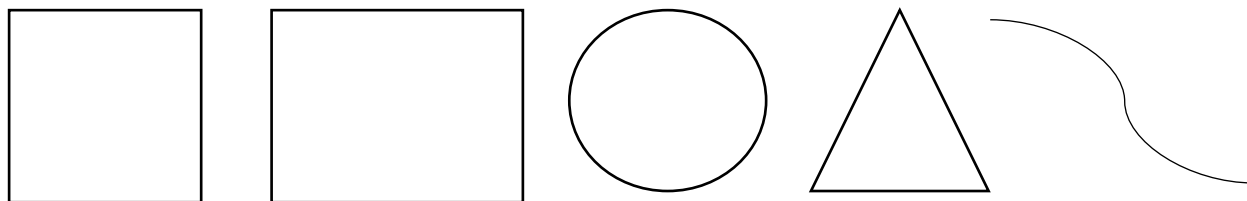
**Завдання 3.** Прочитайте слова відомого американського підприємця Джона Девісона Рокфелера (1839 – 1937 рр.), який прославився тим, що став першим долларовим мільярдером в історії людства: «Уміння спілкуватися з людьми – це такий самий товар, який можна купити за гроші, як і цукор чи кава. І я готовий 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 4.** Психогеометрія – цікава практична система дослідження особистості, яка дозволяє частково усвідомити наше підсвідоме, інтуїтивне «відчуття» інших людей. Виконуючи психогеометричний тест, розроблений

Сьюзан Дилінгер, американським фахівцем із підготовки управлінських кадрів, намагайтеся дослухатися до своєї інтуїції і, по можливості, «відключити» раціональну логіку, логічну частину власного «Я».

Оберіть із п'яти фігур ту, стосовно якої Ви можете сказати: «це – Я». Спробуйте відчутти свою форму. Якщо Вам буде важко зробити це, то виберіть фігуру, яка першою привернула Вашу увагу. Потім проранжуйте фігури, які залишилися поза Вашою увагою, і запишіть їхні назви під відповідними номерами. Остання фігура (під номером 5), буде точно не Вашою формою, тобто формою, яка підходить Вам найменше.



Фігура, що опинилася на першому місці, – це Ваша основна фігура чи суб'єктивна форма, що дозволяє визначити Ваші основні, домінуючі риси характеру чи особливості поведінки. Риси фігур, які Ви обрали наступними, – це риси, які Ви демонструєте тим рідше, чим далі від першої знаходиться та чи інша фігура. Остання, п'ята фігура вказує на форму людини, взаємодія з якою викликає у Вас найбільші труднощі.

Може статися, що жодна фігура Вам, чи іншій людині, не підходить. Тоді людину можна описати комбінацією з двох або навіть трьох форм.

Нарешті, може статися, що Вам важко вловити інтуїтивне відчуття форми себе чи іншої людини. Тоді почніть з характеристик, що наведені для п'яти форм, намагайтеся використати їх для розуміння людей даного типу та прогнозу їх поведінки і поступово тренуйте в собі відчуття геометричної форми цих людей.

### ***Інтерпретація результатів тесту***

**Квадрат.** Якщо Вашою основною формою є квадрат, то Ви – невтомний працівник. Наполегливість, потреба доводити розпочату справу до кінця, старанність, яка дозволяє досягати завершення роботи, – це те, чим відрізняються справжні «люди-квадрати». Такі особистості надзвичайно уважні до дрібниць, а

також люблять раз і назавжди встановлений порядок. Усі ці якості сприяють тому, що «квадрати» можуть стати відмінними адміністраторами, виконавцями, але рідко бувають хорошими менеджерами.

**Трикутник.** Ця форма символізує лідерство, і багато «трикутників» відчують у цьому своє призначення: «Народжені, щоб бути лідерами». Найхарактернішою особливістю «людей-трикутників» є здатність зосередити увагу на головній меті. Вони – енергійні, сильні особистості, які ставлять прозорі цілі і, як правило, досягають їх. «Люди-трикутники» впевнені в собі, хочуть постійно відчувати свою правоту. Це робить їх особистостями, які постійно конкурують з іншими. Із «трикутників» виходять прекрасні менеджери найвищого рівня управління. Саме до таких висот вони і прагнуть. І допомагає їм у цьому ще одна якість – майстерність «політичної інтриги». «Трикутники» змушують все і всіх обертатися навколо себе.

**Прямокутник.** Символізує стан переходу та змін. Це люди, незадоволені тим способом і стилем життя, який вони ведуть у даний час, а тому перебувають у пошуках кращого становища. Найбільш характерні риси «прямокутників» – непослідовність і непередбачуваність вчинків упродовж перехідного періоду. Подібно до інших людей, «прямокутники» часто виявляють і позитивні якості, що привертають увагу оточуючих. Це, перш за все, допитливість, жвавий інтерес до всього, що відбувається, та сміливість. Однак зворотним боком цього явища є надмірна довірливість, дитяча наївність. Тому «прямокутниками» легко маніпулювати. Потрібно пам'ятати, що «прямокутність» – це лише стадія. Коли вона минає, людина виходить на новий рівень особистісного розвитку.

**Коло.** «Людина-коло» – це найкращий комунікатор серед п'яти форм, насамперед тому, що вона є найкращим слухачем. Людям із такою характеристикою притаманна висока чутливість, здатність співчувати іншим. «Людина-коло» відчуває чужу радість і чужий біль, як свій власний. Така особистість всім серцем «вболіває» за своїх колег, але у сфері бізнесу не може бути гарним керівником. Пояснюється це тим, що «люди-кола» завжди спрямовують свою увагу на людей, а не на справу, тобто намагаються догодити

кожному. Водночас, вони не відрізняються рішучістю. Якщо їм випадає шанс керувати іншими людьми, вони обирають демократичний стиль керівництва і намагаються обговорити будь-яке своє рішення з більшістю та заручитися підтримкою кожного.

**Зизгаг.** Ця фігура символізує креативність, творчість. Це найбільш унікальна і єдина розімкнута фігура з п'яти. Якщо Ви чітко обрали хвилясту лінію як свою основну форму, то Ви – людина, здатна творчо мислити. «Зизгаги» не можуть продуктивно працювати у добре структурованих ситуаціях, їм необхідна різноманітність, високий рівень незалежності від інших на своєму робочому місці. При цьому «людині-зизгагу» повсякчас не вистачає витримки: вона надто експресивна, що разом з ексцентричністю часто заважає втілювати гарні ідеї в життя.

### **Питання для самоконтролю знань**

1. Як виглядає структура суб'єктів, що взаємодіють з організацією?
2. Назвіть суб'єктів зовнішнього середовища.
3. Хто відноситься до клієнтів організації?
4. Як відбувається взаємодія організації з інвесторами?
5. Як взаємодіє організація з органами влади?

## **ТЕМА 10. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА**

**Мета:** дослідити, що таке корпоративна культура; які складові елементи корпоративної культури; які є типи корпоративної культури. Навчити створювати учасників корпоративну культуру.

### **Основні завдання:**

- охарактеризувати поняття «корпоративна культура» та її складові елементи;
- вивчити типи корпоративної культури;
- ознайомити як створюється корпоративна культура та які її функції.

**Інтерактивні методи навчання:** міні-лекція, опитування по колу (попкорн), робота в малих групах, техніки «Акваріум», рольова гра.

## НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

**Завдання 1.** Ви працюєте в компанії довший час і все було гаразд. Але за останні пів року Ви відчуваєте, що щось відбувається в компанії і Вам уже не так комфортно, як було раніше. Як зрозуміти, що з корпоративною культурою не все гаразд?

Що з усім цим робити?

- Якщо ви співробітник.
- Якщо ви керівник.

Обґрунтуйте відповідь.

**Завдання 2.** Ви прийшли влаштовуватися на роботу. Як зрозуміти, яка корпоративна культура в компанії? Поміркуйте та обґрунтуйте відповідь.

**Завдання 3.** Багато хто вважає, що онбординг, або адаптація – це процес ознайомлення нового співробітника з робочими процесами, командою і поточними проектами, що займає кілька днів після виходу на роботу. Насправді, це процес ознайомлення з корпоративною культурою, прийнятими в компанії підходами для вирішення задач і побудови ефективної взаємодії з командою. Контрольний список, (чек-лист) – це елементи, зведені в список для зручності порівняння або для забезпечення виконання пов'язаних з ними дій. Складіть чек-лист зі списком всього інструментарію компанії, який повинен освоїти новий фахівець (офіціант).

### Питання для самоконтролю знань

1. Корпоративна культура – це ...
2. Які організаційні елементи корпоративної культури Ви знаєте?
3. Назвіть ідейні елементи корпоративної культури.
4. Яка суть внутрішньої корпоративної культури?
5. Навіщо потрібна корпоративна культура?

## 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.

**Інтерактивні методи навчання:** міні-лекція, опитування по колу (два-три слова, що описують почуття), робота в малих групах, мозковий штурм, техніка «Пазл», дискусія.

## **НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ**

**Завдання 1.** Прочитайте слова відомого американського підприємця Джона Девісона Рокфелера (1839 – 1937 рр.), який прославився тим, що став першим долларовим 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.

#### **Питання для самоконтролю знань**

1. Які межі повинен усвідомлювати суб'єкт спілкування?
2. Як можна сформулювати основне питання ділового спілкування?
3. Основний принцип ділових відносин.
4. Назвіть імперативи ділового спілкування.
5. Що, на вашу думку, є принциповість?
6. Охарактеризуйте техніку боротьби в комунікації.
7. Які фактори сприяють раціональній взаємодії?

## **ТЕМА 12. КОМАНДНІСТЬ ТА КОМАНДОТВОРЕННЯ (ТИМБІЛДІНГ)**

**Мета:** створити позитивні зміни у соціально-психологічних параметрах команди після безпосередньої участі в навчанні, що сприяє ефективній роботі команди в реальних умовах і загальному організаційному розвитку. Навчити учасників організувати ефективну робочу команду. Розробити інструменти діагностики команди та командотворення.

#### **Основні завдання:**

- сформувати сприятливий психологічний клімат у групі;



- розвинути вміння працювати в команді;
- згуртувати групу.

**Інтерактивні методи навчання:** міні-лекція, опитування по колу, вправа «Поміняйтеся місцями ті, хто ...», робота в малих групах, техніки «Світове кафе», вправа «Збери свою команду», вправа «Мовчить і говорить дзеркало».

## НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ

**Завдання 1.** Кейс «Навчання у вихідний день». Робота в групі.

Відома на світовому ринку компанія N розробила навчальний тренінг на запит нашого підприємства для всієї служби X, програма якого охоплює підтримку всіх систем підрозділу. Навчання мають пройти всі одночасно протягом двох днів (субота і неділя) з 10.00. до 17.00. Оскільки вартість досить висока, вихід в суботу та неділю не оплачується. Ми розуміємо, що ситуації бувають різні, тому відсутність двох осіб не буде критичною. На прийняття спільного рішення (хто не йде) є 15 хвилин.

Додатково рекомендується прописати і роздати кожному конкретні ролі, такі як:

- Роль 1. Ваше завдання – контролювати час.
- Роль 2. Ви в суботу їдете на дачу збирати яблука, і ваша відсутність призведе до конфлікту вдома.
- Роль 3. Ваше завдання – підсумувати кінцеве рішення групи та видати його.
- Роль 4. Ви пообіцяли родині на вихідних поїздку до зоопарку.
- Роль 5. Вам цікаво і ви з радістю погоджуєтесь.
- Роль 6. Ви пропонуєте перенести тренінг на наступні вихідні, коли не буде гарної погоди.
- Роль 7. Ви в неділю запрошені на весілля.
- Роль 8. Ви вважаєте, що потреба в самоосвіті – особиста справа кожного, і витратити свої вихідні на навчання – це не для вас.
- Роль 9. Вашому товаришу в суботу 30 років. Святкує в ресторані в Києві.
- Роль 10. Вам в суботу потрібно забрати маму з лікарні в Сумах.
- Роль 11. Вас запросили бути хрещеним батьком, хрестини у неділю.

- Роль 12. У вас з четверга нежить, і якщо ви не підлікуєтесь – то захворієте.
- Роль 13. Вам цікаво, плануєте йти.

**Завдання 2.** Поміркуйте та дайте відповідь на такі запитання:

- Що таке базові цінності, на вашу думку?
- Яким чином формуються цінності людини протягом життя?
- Чи впливають цінності людини на її роботу в команді і яким чином?
- Чи відчуваєте ви різницю цінностей різних поколінь?

Обґрунтуйте відповіді.

### **Питання для самоконтролю знань**

1. Тимбілдинг – це ...
2. Що Ви розумієте під командотворенням?
3. Як відбувається процес командотворення?
4. Команда в бізнесі – це ...
5. Назвіть основні переваги командотворення.

## **ТЕМА 13. РЕЗУЛЬТАТИВНИЙ КОНФЛІКТ**

**Мета:** розвинути навички довірливого спілкування в учасників тренінгу; активізувати творчий пошук пасток конфлікту та досвід учасників тренінгу щодо їх подолання; створити доброзичливу, довірливу атмосферу в групі, вивчити особливості профілактики конфліктів. Розробити стратегії врегулювання конфлікту. Навчити учасників перетворити конфлікт на результат.

### **Основні завдання:**

- розкрити суть соціально-психологічної характеристики конфлікту. Природа та джерело конфлікту. Причини та привід конфлікту;
- розглянути як розвивається конфлікт та різновиди конфліктів. Основні риси кризової ситуації. Класифікація конфліктів;
- ознайомитися з пастками конфлікту;
- охарактеризувати компетентну поведінку в конфлікті;
- розглянути стратегії врегулювання конфлікту.

**Інтерактивні методи навчання:** невербальна рухлива вправа «Привітання по

колу», міні-лекція, опитування по колу (5 слів), мозковий штурм, рольова гра «Конфліктна ситуація», вправа «Мої відчуття».

### **НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ**

**Завдання 1.** Для прийняття результативних рішень необхідна команда, учасники якої взаємно доповнюють один одного. Чи Ви з цим згодні? Чому так або чому ні? Обґрунтуйте відповідь.

**Завдання 2.** Пригадайте розмову, яка тривала надто довго попри намагання швидко закінчити обговорення. Опишіть розмову, яка, на Вашу думку, мала тривати довго, проте дуже швидко закінчилася.

**Завдання 3.** Опишіть ситуацію, у якій Ви порушили певні правила мимоволі, не здогадуючись про їхнє існування, й почувалися збентеженими.

**Завдання 4.** «Мені байдуже, чи довіряєте Ви мені, чи Ви мене поважаєте. Поводьтеся так, ніби все це є в наших стосунках».

Чи має сенс така філософія? Чому так або чому ні? Обґрунтуйте відповідь.

### **Питання для самоконтролю знань**

1. Що таке суперництво?
2. Навіть різновиди конфліктів.
3. Поведінка людей, які страждають на істерію.
4. До яких поведінкових реакцій призводить фрустрація?
5. Що викликає страх?
6. Що спричиняє до недовіра, різні комплекси, нерішучість?
7. Опишіть метод «аутогенне тренування».
8. Що є важливим для людей під час конфліктів?
9. Назвіть конфліктні пастки по низхідному вектору влади.
10. Назвіть конфліктні пастки висхідного конфлікту.
11. Назвіть стратегії врегулювання конфлікту.

## **ТЕМА 14. КОРПОРАТИВНИЙ ІМІДЖ**

**Мета:** ознайомити студентів із сутністю поняття «імідж» та його основними властивостями, загальними характеристика елементів корпоративного іміджу.

Ознайомити з етапами формування корпоративного іміджу. Проаналізувати у чому полягає основна відмінність між іміджем та діловою репутацією. Визначити імідж ділової людини.

**Основні завдання:**

- розкрити сутність поняття «імідж». Формування іміджу. Складові іміджу;
- охарактеризувати елементів корпоративного іміджу;
- ознайомитися з процесом формування і розвитку корпоративного іміджу;
- описати діловий одяг чоловіка та жінки. Помилки, яких припускаються ділові люди. Помилки, які не слід допускати на роботі;
- навчити правилам використання візитних карточок. Основні типи візитних карточок. Візитка карточка як азбука ділових відносин;
- ознайомити з подарунки у діловому світі. Які подарунки можна дарувати на ділових зустрічах? Азбука квітів у ділових відносинах. Як отримувати подарунки?

**Інтерактивні методи навчання:** міні-лекція, опитування по колу (два-три слова, що описують почуття), вправа «Без маски», робота в малих групах, техніка «Про що я мовчу».

## **НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ**

**Завдання 1.** Складіть професійний етичний кодекс туристичної фірми. Спробуйте відобразити у ньому основні цінності, принципи і правила поведінки працівників.

**Завдання 2.** Ви працюєте у великому рекламному агентстві. У рамках нового рекламного проекту, над яким працює Ваш відділ, Вам доручили підготувати рекламний ролик для нового товару, який щойно з'явився на ринку. Реклама розрахована на 30 секунд ефірного часу. Самостійно оберіть товар, який Ви будете рекламувати, і складіть сценарій майбутнього відеоролика. У сценарії мають бути відображені такі основні моменти: загальний план всього рекламного показу; рекламний текст (розмови, монологи); опис необхідного реквізиту.

**Завдання 3.** Підготуйтеся до тренінгу «Менеджер із реклами», дотримуючись наступних рекомендацій: складіть усну розповідь про себе;

знайдіть відомості про професію «менеджер із реклами»; подумайте, що собою являє комунікативна компетентність; визначте, яким чином Ви будете утримувати увагу потенційних роботодавців.

### **Питання для самоконтролю знань**

1. Як формується імідж?
2. У чому полягає практичне значення персонального іміджу?
3. Корпоративний імідж – це ...
4. Як відбувається процес формування і розвитку іміджу будь-якої сучасної організації?
5. Помилки, яких допускають жінки в одязі?
6. Як правильно вибрати діловий одяг жінці?
7. Який же вигляд повинен мати діловий чоловік?
8. Як вибрати краватку?
9. Характерні риси ділового чоловіка.

## **ТЕМА 15. СЕЛФ-БРЕНДИНГ: ЯК ПЕРЕТВОРИТИ СВОЄ ІМ'Я НА БРЕНД**

**Мета:** ознайомити студентів із сутністю та змістом селф-брендингу; навчити виявляти приховані особистісні риси та властивості, сформувати передумови мотивації на я самопізнання. Навчити учасників створити персональний бренд.

### **Основні завдання:**

- розрити суть та зміст поняття «бренд». Як розробити оригінальну ідею бренду. Демонстрація бренду – реклама себе;
- навчити виявляти особисті позитивні та негативні риси;
- сформувати комплекс навиків конструктивного подолання стресових станів та роботи з тривогою і страхом;
- сформувати комплекс навиків для успішної презентації перед роботодавцем.

**Інтерактивні методи навчання:** міні-лекція, опитування по колу (два-три слова, що описують почуття), вправа «Моє професійне Я», вправа «Суд над самим собою», вправа «Страхи у бажання», техніки «Світове кафе», «Про що я мовчу».

### **НАВЧАЛЬНІ ЗАВДАННЯ**

**Завдання 1.** Визначте, хто Ви та як себе позиціонуєте. Так, ти студент, але ким бачиш себе через 5 чи 10 років? Можливо, професійним маркетингологом або відомим лікарем?

Не варто пов'язувати себе заради диплому зі спеціальністю, яка не подобається. Наприклад, якщо навчаєшся на юридичному факультеті, а хочеш бути письменником, то брендуй себе як письменника.

Якщо не любиш те, чим займаєшся, бренд не спрацює. Вдалих спосіб зрозуміти, чого ти хочеш – запитати: «Над чим би я працював, якби був забезпеченим до кінця життя?»

Розробіть та презентуйте свій бренд.

**Завдання 2.** Подумайте добре і прислухайтеся до себе, коли будете відповідати на питання. Дайте, будь ласка відповідь на наступні запитання: як Ви вважаєте, для чого люди живуть? У чому сенс життя? Що має робити людина, щоб в старості могла сказати: «все було не дарма, я прожила життя правильно»? Запишіть, будь ласка, відповіді.

Перечитайте свої відповіді, як від іншої особи, і вловіть суть, про що вони, якому типу особистості відповідають. Про які цінності Ваші відповіді? Оцініть їх за наступними критеріями:

- Це скоріше оптимістичний погляд і у Вас великі надії на життя, або ж Ви не чекаєте нічого доброго і швидше готуєтеся до боротьби з труднощами?
- Що для Вас має велике значення: матеріальний аспект, визнання та повага, або ж задоволення?
- Що важливіше: сам процес життя і його якість, або якийсь вимірний кінцевий результат?

### **Питання для самоконтролю знань**

1. Що таке селф-брендинг?

2. Як створити персональний бренд?
3. Сформуйте платформу бренду?
4. Презентуйте себе.
5. Навіщо вам перетворюватися на бренд?

### **Рекомендована література**

#### **Основна:**

1. Бурмака Т. М. Комунікативний 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. Комунікативний 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. Комунікативний 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. Комунікативний 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 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.

9. 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.

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

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

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

13. 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.

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

15. 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.

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

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

18. 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.

19. 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.

20. 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.

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

### **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. – 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)
7. 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)

*Навчальне видання*

**Криштанович Світлана Володимирівна**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ  
КУРСУ-ТРЕНІНГУ  
«КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**  
для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
зі спеціальності  
073 Менеджмент

Кафедра економіки та менеджменту  
Львівський державний університет фізичної культури ім. І. Боберського  
Україна, 790 \_\_, м. Львів, вул. Костюшка, 11

Підписано до друку \_\_. \_\_. 2020 р. Формат 60x84/16.  
Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman. Друк на різнографі.  
умов. друк. арк. \_\_. Наклад 50 прим. Зам. № \_\_

---

---

*Видавець і виготовлювач:*  
*Редакційно-видавничий відділ ЛДУФК*  
*790 \_\_, м. Львів, вул. Костюшка, 11*  
*Тел./факс: \_\_\_\_\_, E-mail: \_\_\_\_\_*

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до  
державного реєстру видавців, виготівників та розповсюджувачів  
видавничої продукції \_\_\_\_\_*