

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ДО ВИКОНАННЯ ПРАКТИЧНИХ РОБІТ
З ДИСЦИПЛІНИ «КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
ДЛЯ ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ОС «МАГІСТР»**

Вінниця – 2023

Методичні рекомендації до виконання практичних робіт з дисципліни «Комунікативний менеджмент» для здобувачів вищої освіти СО «Магістр» освітніх програм «Менеджмент організацій та адміністрування» (спеціальність 073 Менеджмент) та «Соціальне підприємництво» (спеціальність 232 Соціальне забезпечення). Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2023. 24 с.

Укладач:

Якімова Н. С., д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса

Рецензенти:

Боєнко О. Ю., к.е.н., доцент, завідувач кафедри маркетингу та бізнес-аналітики Донецького національного університету імені Василя Стуса

Трегубов О. С., к.е.н., доцент, завідувач кафедри підприємництва, корпоративної та просторової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса

Методичні рекомендації до вивчення дисципліни «Комунікативний менеджмент» містить два змістовні модулі, теми дисципліни та практичні завдання

*Рекомендовано до друку вченою радою економічного факультету
Донецького національного університету імені Василя Стуса
(протокол № 1 від «29» серпня 2023 р.)*

© Якімова Н.С., 2023 рік

© ДонНУ імені Василя Стуса, 2023 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	5
Тема 1. Теоретичні та методологічні засади менеджменту комунікацій.....	5
Тема 2. Типологічні моделі комунікативного менеджменту	8
Тема 3. Засоби та бар'єри комунікацій у менеджменті	10
Тема 4. Особливості управління комунікаціями на різних рівнях організаційного середовища	12
ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2. ОСНОВНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАТИВНИМИ СИСТЕМАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	15
Тема 5. Комунікативні технології побудови персонального та організаційного бренду	15
Тема 6. Управління зовнішніми системами комунікацій	17
Тема 7. Специфіка формування внутрішніх комунікативних систем.....	18
Тема 8. Сфери прикладного застосування комунікативного менеджменту	21
ЛІТЕРАТУРА.....	23

ВСТУП

У світі, який стає все більш глобалізованим та цифровізованим, ефективно комунікативне управління стає важливим елементом успішного бізнесу та соціального взаємодії. Комунікативні бар'єри та когнітивні упередження можуть негативно впливати на репутацію підприємств, політиків і навіть націй, тому навички комунікативного менеджменту допомагають попереджати конфлікти та вирішувати їх. Соціальні мережі та інтернет зробили інформаційне середовище більш вразливим до фейків та дезінформації, тому важливо навчити людей критично оцінювати інформацію та відповідно реагувати.

Комунікативний менеджмент важливий не тільки в бізнесі, але і в громадській сфері, бо допомагає підтримувати діалог та співпрацю між різними групами та організаціями. Підвищення рівня ефективності комунікації може покращити якість міжособистих відносин, що важливо в особистому та професійному житті. Сучасні технології, такі як штучний інтелект та аналіз даних, дозволяють оптимізувати комунікативні процеси та забезпечувати персоналізований підхід до аудиторії. Зміни в суспільному і політичному кліматі вимагають від організацій та лідерів нових стратегій комунікації для досягнення своїх цілей. Отже, вивчення комунікативного менеджменту є надзвичайно актуальним і сприяє покращенню як бізнесового успіху, так і якості взаємодії в сучасному світі.

У відповідь на виклики сьогодення було розроблено освітній компонент «Комунікативний менеджмент». Мета вивчення навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент» - знати теоретичні та методологічні засади менеджменту комунікацій; використовувати методи подолання бар'єрів комунікацій у менеджменті; визначати особливості управління комунікаціями на різних рівнях організаційного середовища; вміти взаємодіяти і налагоджувати контакти; володіти способами ділового спілкування в колективі.

Здобувачі отримують базові знання щодо виокремлення особливостей та основних функцій комунікативного менеджменту, визначення способів ділового спілкування в колективі, формування основних навичок презентації та самопрезентації, виокремлення бар'єрів комунікації в організації, визначення ключових аспектів брендінгу у системі організаційних комунікацій.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувачі вищої освіти повинні набути таких результатів навчання: знати особливості складання ділових текстів, правила та етикет ділової поведінки; знати принципи ведення ділових переговорів, норми ведення ділової дискусії або ділової розмови, секрети успіху публічного виступу; вміти взаємодіяти і налагоджувати контакти; володіти способами ділового спілкування в колективі; знати особливості складання різних видів ділових документів; володіти основними навичками презентації та самопрезентації; визначати національні особливості ділового спілкування.

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

ТЕМА 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ КОМУНІКАЦІЙ

Основні питання

1. Основні етапи розвитку теорії комунікації.
2. Модель комунікативного процесу.
3. Фактори, що впливають на процеси ділової комунікації.
4. Вербальна і невербальна ділова комунікація.
5. Специфіка та основні функції комунікативного менеджменту.

Практичні завдання

Завдання 1. Визначте, правильні чи неправильні твердження. Відповідайте «так» або «ні» на поставлені питання. Обґрунтуйте вашу думку.

№	Питання	Відповідь		Обґрунтування
		так	ні	
1	На сьогодні інформація розглядається як один із найменш важливих ресурсів розвитку суспільства разом із матеріальними, енергетичними і людськими?			
2	Управлінська робота – це в основному робота, що ґрунтується на використанні фізичної праці?			
3	Комунікація – процес обміну інформацією та змістовим значенням між двома або більше особами?			
4	Інформаційні системи мають будуватися з урахуванням забезпечення максимальних зручностей і можливостей для безпосередніх користувачів?			
5	У комунікаційному процесі розрізняють два базових елементи – відправник і одержувач?			
6	Неформальні комунікації поділяються на вертикальні, горизонтальні та діагональні?			
7	У процесі сумісної діяльності люди обмінюються різними установками, поглядами, ідеями, знаннями. Все це можна розглядати як інформацію.			
8	Технічна проблема в комунікації пов'язана з вибором таких символів, що найточніше відображали б бажаний зміст?			
9	Вміння продуктивно і безконфліктно спілкуватися – це не тільки важлива професійна якість менеджера, але й необхідний елемент культури людини.			

10	Позитивним аспектом усних комунікацій є економія часу та забезпечення глибшого взаєморозуміння?			
----	---	--	--	--

Завдання 2. Аналіз невербальної поведінки співрозмовника. Поясніть, значення деяких жестів і поз співрозмовника.

№	Жести, пози	Стан співрозмовника
1	Розкриті руки долонями вгору	
2	Розстібнутий піджак (або піджак знімається)	
3	Руки заховані (за спину, в кишені)	
4	Руки схрещені на грудях	
5	Кулаки стиснуті (або пальці вчепилися в який-небудь предмет так, що побілили суглоби)	
6	Кисті рук розслаблені	
7	Людина сидить на краєчку стільця, схилившись вперед, голова злегка нахилена і спирається на руку	
8	Голова злегка нахилена набік	
9	Людина спирається підборіддям на долоню, вказівний палець уздовж щоки, інші пальці нижче рота	
10	Почісування підборіддя (нерідко супроводжується легким примруженням очей)	
11	Долонею захоплює підборіддя	
12	Людина повільно знімає окуляри, ретельно протирає скло	
13	Людина ходить по кімнаті	
14	Пощипування перенісся	
15	Людина прикриває рот рукою під час свого висловлювання	
16	Людина прикриває рот рукою під час слухання	
17	Людина намагається на вас не дивитися	
18	Погляд у сторону від вас	
19	Спікер злегка торкається носа або повіка (зазвичай вказівним пальцем)	
20	Коли слухає, злегка торкається повіка, носа або вуха	
21	При рукостисканні людина тримає свою руку зверху	
22	При рукостисканні людина тримає свою руку знизу	
23	Господар кабінету починає збирати папери на столі	
24	Ноги або все тіло людини звернені до виходу	
25	Рука людини знаходиться в кишені, великий палець зовні	
26	Промовець жестикулює стиснутим кулаком	
27	Піджак застібнутий на всі гудзики	
28	Людина сидить верхи на стільці	
29	Зіниці розширені	
30	Зіниці звузилися	

Завдання 3. Поясніть, які невербальні сигнали і прийоми слухання перешкоджають продуктивному спілкуванню, а які покращують його.

<i>Невербальні сигнали і прийоми слухання</i>	<i>Перешкоджають</i>	<i>Покращують</i>
кивок або вигуки згоди (так-так, ага, ну-ну)		
руки на поясі		
руки схрещені		
нога закинута за ногу		
витагнутий вказівний палець		
«дзеркальна» реакція		
повторення останніх слів співрозмовника		
відкриті долоні		
закидання рук за голову		
погляд з-під лоба		
розворот корпусу від співрозмовника		
уточнюючі питання		
стислі зуби і кулаки		
збирання «неіснуючих ворсинок»		
вираження емоцій з приводу сказаного партнером		

ТЕМА 2. ТИПОЛОГІЧНІ МОДЕЛІ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Основні питання

1. Концепції пропаганди. Теорії «паблік рілейшнз» по Айві Лі, Е. Бернайсу, С. Блеку, Дж. Грюнігу.
2. Ситуаційна модель управління комунікаціями.
3. Культура, етика, етикет та їх роль у комунікативному процесі.
4. Поняття «ділове спілкування». Презентація як форма публічного ділового спілкування.
5. Ділові наради. Види ділових нарад. Рекомендації для ведучого наради і для його учасників.

Практичні завдання

Завдання 1. Участь персоналу в такій колективній формі управління, як нарада, сприяє розвитку ділових якостей працівника, зростання його компетентності в процесі взаємного обміну думками, накопичення навичок вирішення управлінських завдань. Ділова нарада забезпечує можливість для керівників проявити свої організаційні здібності, вміння переконувати та інші якості. Проаналізуйте ситуації, обґрунтуйте відповідь та надайте власні пропозиції.

Ситуація 1. Ви помітили, що учасники нарад часто схильні до обговорення можливості втілення в життя першої ж пропозиції з проблеми, навіть якщо вона не дуже раціональна. Ви розумієте, що не завадило б пошукати й інші можливості. Подумайте, що може змусити співробітників шукати рішення типу «Як робити?», а не «Що робити?». Як слід вчинити, щоб підштовхнути присутніх на генерацію ідей?

Ситуація 2. Часто на нараді люди не слухають один одного. Один каже: «А - це В». Інший вступає в діалог так, як якщо б перший сказав: «А - це С». Словом, обговорення проблеми перетворюється в обговорення особистих позицій учасників наради і конкретні доводи тієї чи іншої людини ігноруються іншими присутніми. Як слід поводитися керівнику в даній ситуації?

Ситуація 3. Один з працівників на нараді персоналу зазвичай займає позицію протистояння. При цьому всі змушені вислуховувати розлогі пояснення причин його незгоди. Через це втрачається маса часу. Чи варто перервати виступаючого і запропонувати йому зв'язати сказане з предметом обговорення? Чи варто повторювати цей прийом, якщо він не подіяв відразу? Як ще можна впливати на цього співробітника?

Завдання 2. Коли Генрі Форд в 1903 р заснував свою компанію Ford Motors Company, то сформулювавши її місію гуманістично: «Наша основна мета – забезпечити населення доступними автомобілями».

Корпорація General Motors створена в 1908 р в результаті злиття декількох автовиробників. До 1983 р. принцип її бізнесу звучав так: «Головна мета компанії – робити гроші». Таке формулювання місії сприяло високій вартості акцій підприємства. Але при цьому «соціальне обличчя» фірми було не дуже

привабливим. Сьогодні корпорація працює під гаслом «Виробництво автомобілів для будь-яких гаманців, будь-яких цілей, будь-яких людей». У місії підкреслюється орієнтація виробника на різні сегменти ринку, на споживачів різних соціальних груп.

Питання:

1. Чи залежить імідж підприємства від формулювання його місії?
2. Чому був змінений слоган General Motors?
3. Чи впливає формулювання місії на корпоративну культуру і мотивацію працівників? Обґрунтуйте відповідь.

Завдання 3. Адміністрація підприємства очікує від майстра цеху, що він буде самостійно справлятися з роботою і звертатися за підтримкою тільки в крайніх випадках. Для чіткої координації діяльності цеху майстер повинен вирішувати всі питання самостійно, в контакт з бригадирами. Межі влади майстра досить широкі. При цьому він повинен точно виконувати всі розпорядження адміністрації і стежити за ходом роботи до її повного виконання.

Питання:

1. Як можна охарактеризувати корпоративну культуру даного підприємства?
2. Які особистісні якості необхідні майстру в даній ситуації?

ТЕМА 3. ЗАСОБИ ТА БАР'ЄРИ КОМУНІКАЦІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ

Основні питання

1. Структура системи комунікацій: основні та синтетичні засоби комунікацій.
2. Зміст бар'єрів комунікації в організації. Типологія бар'єрів комунікації: мікробар'єри і макробар'єри. Причини бар'єрів комунікації.
3. Перешкоди в організаційних комунікаціях.
4. Удосконалення комунікацій в організації.
5. Логіка переконання. Аргументування. Критика. Універсальна схема логічного переконання.

Практичні завдання

Завдання 1. На фірмі «Авто» відбулася конференція, в якій брали участь менеджери відділів одного рівня. Під час підготовки до неї стриманий менеджер А. Сурженко використовував офіційну інформацію, закріплену в документах. Емоційний менеджер О. Федоров користувався загальними відомостями з відділу, отриманими від працівників.

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

Сформулюйте висновок, відповідаючи на такі запитання:

1. Які канали інформаційного забезпечення використовували менеджери?
2. Визначте джерело, комунікаційний канал, одержувача та перешкоди у формах отримання інформації.
3. З'ясуйте види комунікацій між менеджерами.
4. Обґрунтуйте перевагу менеджера О. Федорова над А. Сурженком.
5. Чи мають місце невербальні перешкоди? Які ще чинники могли б заважати сприйняттю інформації?

Завдання 2. Ваш безпосередній керівник, не поставивши Вас до відома, дає термінове завдання Вашому підлеглому, який вже зайнятий виконанням другого відповідального завдання. Ви і Ваш керівник вважаєте свої завдання невідкладними.

Оберіть, оптимальний з Вашої точки зору, варіант вирішення проблеми.

А. Буду суворо дотримуватись посадової субординації, запропоную підлеглому відкласти виконання мого завдання.

Б. Все залежить від того, наскільки для мене високий авторитет керівника.

В. Висловлюю підлеглому свою незгоду з діями керівника, попереджу його, що в майбутньому в подібних випадках буду відмінити завдання, доручені йому без погодження зі мною.

Г. В інтересах справи запропоную підлеглому виконати розпочату роботу.

Обґрунтуйте свою відповідь (3-5 речень).

Завдання 3. Слідом за короткою доганою Ви сказали працівнику кілька приємних слів. Спостерігаючи за партнером, Ви помітили, що його обличчя, спочатку було дещо напруженим, але згодом швидко повеселіло. До того ж він почав, як завжди, жартувати і балагурити, розповів пару свіжих анекдотів та історію, яка сталася сьогодні у нього в будинку. В кінці розмови Ви зрозуміли, що критика, з якою Ви почали розмову, не тільки не була сприйнята, але і як би забута. Ймовірно, він почув тільки приємну частину розмови. Що Ви зробите?

Завдання 4. Всякий раз, коли Ви ведеєте серйозну розмову з однією з Ваших підлеглих, критикуєте її роботу і питаєте, чому вона так чинить, вона відмовчується. Вам це неприємно, Ви не знаєте толком, з чим пов'язане її мовчання, сприймає вона критику чи ні, Ви переживаєте та сердитесь. Що ж можна зробити, щоб змінити ситуацію?

Завдання 5. Один з працівників на нараді персоналу зазвичай займає позицію протистояння. При цьому всі змушені вислуховувати розлогі пояснення причин його незгоди. Через це втрачається маса часу. Чи варто перервати виступаючого і запропонувати йому зв'язати сказане з предметом обговорення? Чи варто повторювати цей прийом, якщо він не подіяв відразу? Як ще можна впливати на цього співробітника?

ТЕМА 4. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ НА РІЗНИХ РІВНЯХ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА

Основні питання

1. Структура організаційних комунікацій.
2. Алгоритм формування комплексу комунікацій в організаціях.
3. Управління комунікаціями в корпорації, фірмі, організації тощо.
4. Типологія внутрішньоорганізаційних комунікацій.
5. Основи процесу переговорів. Способи ведення переговорів. Підготовка переговорів, процес переговорів і аналіз результатів.

Практичні завдання

Завдання 1. Управління комунікаціями в корпорації «МакКессон»

У 1984 році корпорація «МакКессон» придбала фірму «Чемпіон Інтернешнл», що виробляє конторське обладнання і володіє 17 збутовими центрами, «що функціонували практично без втручання з головної контори». Це невтручання означало, що «сімнадцять відділень фірми йдуть по сімнадцяти різним напрямкам», результатом чого значною мірою стала репутація фірми «Чемпіон Інтернешнл» - «вічного аутсайдера в своїй області».

До 1986 р відділення «Офіс Продактс Дівіжн» (яке займалося конторським обладнанням) корпорації «МакКессон» збільшило свою виручку на 40%, а кращі торгові агенти побили всі попередні рекордні показники обсягу продажів. Що ж сприяло такому швидкому перетворенню? Значною мірою успіх був обумовлений зміною підходу до обміну інформацією.

Незабаром після придбання фірми «Чемпіон» Лінда Бос була призначена віце-президентом по збуту корпорації «МакКессон». Бос швидко зрозуміла, що між торговими агентами немає ефективного обміну інформацією - іноді вона відсутня повністю - тому неможлива спільна робота над визначенням поточних і перспективних цілей. Поганий обмін інформацією став головною перешкодою для підвищення ефективності роботи організації. Удосконалення потребували комунікації як між окремими людьми, так і в організації в цілому.

Бос встановила, що відсутній механізм систематичного обміну ідеями між торговими агентами. Головна перешкода полягала в тому, що вони ніколи не зустрічалися. Пам'ятні записки курсували взад-вперед, але в силу безперервних роз'їздів агентів ці записки часто лежали без діла тижнями. Бос встановила також, що «важко пробудити наснагу і ентузіазм за допомогою клаптика паперу». Вона вирішила створити механізм оповіщення торгових агентів про роботу їх колег, придатний також для обміну ідеями та пропозиціями і отримання необхідної інформації. Вона вважала за необхідне, щоб кожен агент в один і той же час отримував одну і ту ж інформацію про нові вироби, заходи з просування продукції на ринок і різні програми.

Бос заснувала щомісячні, тривалістю в робочий день наради зі збуту продукції фірми, щоб налагодити двосторонній обмін інформацією між головною конторою і збутовими центрами, сприяти обміну інформацією між торговими агентами, генерувати нову інформацію і забезпечувати, в певній мірі, навчання персоналу.

Тепер наради проводяться раз на місяць в кожному з 17 збутових центрів, зазвичай в останню п'ятницю місяця, і присутність на них є обов'язковою. Базова форма таких нарад стандартизована, однак, кожен керуючий зі збуту має право коригувати порядок денний з урахуванням власних (даного збутового центру) потреб. Ядро порядку денного і ключові теми визначає Бос і її співробітники, а регіональні керуючі по збуту модифікують їх в залежності від конкретних потреб і «неповторності» їх збутових центрів і торгових агентів.

Зворотній зв'язок з місцями - одне з головних переваг подібних нарад. Зворотній зв'язок вбудований в систему за допомогою формуляра, який через тиждень після кожної чергової наради регіональні керуючі направляють Бос. У цих формулярах міститься інформація про те, «як пройшла нарада, що йде добре, а що погано, у чому потрібна додаткова підтримка».

Бос намагається швидко відповідати на питання і реагувати на пропозиції, що надходять з місць, щоб встигнути до наступної наради. «Дуже просто заявити - дайте нам потрібну інформацію, але забезпечити її приток - це зовсім інша справа, тому ми завжди відповідаємо своїм співробітникам», - говорить вона.

Регіональні керуючі збутом спочатку злегка пручалися ідеям Бос, але сьогодні направляють в головну контору все більше і більше пропозицій. Торгові агенти все активніше залучаються до щомісячної наради, оскільки там обговорюються вдалі варіанти стратегії дій і відбувається обмін корисною інформацією. За повідомленнями, вони почали обслуговувати споживачів і постачальників з великими ентузіазмом і професіоналізмом. Нова комунікаційна атмосфера сприяла «зміщенню акцентів туди, куди потрібно було компанії». Фахівці та керуючі по збуту вітають розширення інформаційного обміну. Вони вважають, що сімнадцять відділень тепер зібрані в єдине ціле і складають частину компанії, яка рухається в чітко визначеному напрямку.

Питання

1. Якими були перешкоди на шляху інформаційного обміну, коли корпорація «МакКессон» придбала фірму «Чемпіон Інтернешнл»?
2. Яким чином щомісячні наради зі збуту сприяють інформаційному обміну між окремими людьми і всередині організації?
3. Яким чином стандартизована форма проведення нарад сприяла вдосконаленню обміну інформацією? Що зроблено для подолання вад такої стандартизованої форми?
4. Обговоріть різні механізми, за допомогою яких зворотний зв'язок підвищив ефективність інформаційного обміну.
5. Якими є переваги нової системи комунікацій?

Завдання 2. Змоделюйте ділову ситуацію, в якій потрібно застосовувати різні методи переговорів:

1. Партнер займає агресивну позицію.
2. Партнер починає оборонятися.

3. Партнер не виражає повністю свої потреби.
4. Пригадуються старі образи.
5. Поведінка партнера диктується виключно тактичними міркуваннями, не враховуються довгострокові завдання.
6. Партнер виправдовується («політична обстановка», «людський фактор», «виробнича необхідність»).
7. Свій промах видають за помилки партнера.
8. Приниження статусу співрозмовника.
9. Партнер наполягає на визнанні своєї влади.
10. Перехід «на особистості», акцентується увага на вразливих місцях партнера.
11. У кінці переговорів виникає ситуація «переможець і переможений».

Завдання 3. Мистецтво ділового спілкування відіграє дуже важливу роль, так як дуже часто від результату зустрічей, бесід, переговорів залежить успіх або невдачі подальшої діяльності фірми. Відомо, що в багатьох західних країнах існують спеціальні центри з переговорних процесів. Методиці переговорів навчають, перш за все, юристів, бізнесменів, психологів, менеджерів і громадських діячів. Проаналізуйте ситуації, обґрунтуйте відповіді та надайте власні пропозиції.

Ситуація 1. Ви бачите, що на переговорах Ваш партнер навмисно перекручує факти. Як Ви вчините в цьому випадку?

Ситуація 2. На переговорах між Вами і Вашим партнером стався конфлікт. Вас обох швидко захоплюють негативні емоції. Напруга стрімко зростає. Ваші дії в цій ситуації?

Ситуація 3. Ви ведете переговори, Ваш партнер стверджує щось, безумовно помилкове, з Вашої точки зору, і неприйнятне для вирішення даної проблеми. Вам необхідно переконати його.

Ситуація 4. На переговорах замість того, щоб висувати конкретні пропозиції, опонент посилається на Ваші колишні промахи, що мали місце кілька місяців тому. Як Ви вчините в цьому випадку?

Ситуація 5. Ви – менеджер фірми і Вас очікують переговори, що дуже важливі для Вас, з представником іншої фірми з приводу укладення договору. На початку бесіди Ви бачите, що Ваш партнер налаштований доброзичливо і тому емоційно «розписує» йому всі переваги Вашої з ним співпраці, супроводжуючи Вашу мову енергійними жестами. Але потім Ви помічаєте, що Ваш партнер приймає «закриту» позу – схрещує руки на грудях і, висловлюючи свою думку з даного питання, уникає дивитися Вам у вічі. Ваші дії?

ЗМІСТОВНИЙ МОДУЛЬ 2. ОСНОВНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАТИВНИМИ СИСТЕМАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ

ТЕМА 5. КОМУНІКАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ ПОБУДОВИ ПЕРСОНАЛЬНОГО ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОГО БРЕНДУ

Основні питання

1. Створення персонального бренду.
2. Брендінг у системі організаційних комунікацій.
3. Корпоративний імідж. Місце і роль особистого іміджу керівника (лідера) у формуванні корпоративного іміджу.
4. Фірмовий стиль, його складові елементи. Ділова атрибутика.
5. Діловий стиль. Діловий стиль мовлення. Діловий стиль одягу. Діловий стиль кабінету. Діловий стиль письма.

Практичні завдання

Завдання 1. Специфіка роботи менеджера полягає в постійному спілкуванні з діловими партнерами, підлеглими, клієнтами. Тому одним з найважливіших завдань менеджера є вміння навчитися залишати про себе гарне враження, тобто навчитися формувати хороший імідж, під яким розуміється сформований в очах суспільства комплекс його зовнішніх і внутрішніх якостей. Позитивний імідж завжди сприяє кар'єрному просуванню менеджера. Проаналізуйте ситуації, обґрунтуйте відповіді та надайте власні пропозиції.

Ситуація 1. Припустимо, у Вас є два кандидати на посаду начальника відділу: один – розумний, потопає в творчих ідеях, захоплений роботою, заражає натхненням людей, але, як справжній учений, зовсім не стежить за своєю зовнішністю; інший – холодний, ввічливий, підтягнутий, вміє вести бесіду і концентруватися на справах, планує роботу підлеглих. Кого Ви запросите на роботу і чому?

Ситуація 2. З Вашої точки зору, усі правила етикету зводяться до простоти, природності та дружелюбності, а спілкування повинно приносити радість. Ви знаходитесь на діловій зустрічі, в ході якої партнери намагаються маніпулювати один одним заради досягнення власних інтересів. Кожен веде свою гру. Ви зацікавлені в позитивному результаті зустрічі, але такий підхід до справи викликає у Вас огиду. Що ви робитимете? Будете грати за загальними правилами або відповідно до своїх життєвих принципів?

Ситуація 3. Ваше бажання – влаштувати на своїй фірмі презентацію нового продукту. Фірма має достатньо коштів для складання рекламних буклетів, для запрошення гостей і проведення банкету, але її фінансові можливості не дозволяють оплатити для всіх запрошених місця в готелі відповідного рівня. Як Ви все організуєте?

Ситуація 4. Ви вирішили дізнатися думку співробітників свого відділу на предмет оцінки рівня організації управлінської праці. Ви провели анонімне анкетування і дізналися, що ефективність Вашої праці оцінюється набагато

нижче, ніж ви припускали. Хоча, загалом, співробітники відносяться до Вас доброзичливо. Що Ви зробите?

Ситуація 5. Директор доручив начальнику цеху виконати замовлення за певний час, після закінчення якого прибуде замовник. Але цього часу не вистачило для виконання замовлення. Ваші дії перед замовником?

Завдання 2. Наведіть 2-3 приклади ребрендингу (зміни брендової політики).

Завдання 3. Подумайте, коли варто розробляти фірмовий стиль? Обґрунтуйте відповідь.

<i>відразу, як тільки утворено фірму</i>	за
	проти
<i>у міру нагромадження достатньої кількості засобів і закріплення стійких напрямків діяльності</i>	за
	проти

Завдання 4. Ви зробили ремонт свого кабінету. Залишилося тільки вибрати меблі. Дизайнер Вашої фірми радить Вам вибрати меблі відомого виробника, але Вам подобаються інші. Як Ви будете діяти?

Завдання 5. Спробуйте розробити класичний вигляд ділової візитки фірми, підприємства або відділу згідно вимог до її оформлення.

ТЕМА 6. УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМИ СИСТЕМАМИ КОМУНІКАЦІЙ

Основні питання

1. Особливості зовнішніх комунікаційних систем.
2. Зв'язки з громадськістю як система комунікацій.
3. Комунікації організації із засобами масової інформації.
4. Комунікації організації із споживачами.
5. Комунікації у фінансовій сфері.

Практичні завдання

Завдання 1. Провести тренінгові вправи щодо видів обміну інформації за межами організації (проведення співбесіди, дискусії, дебатів, торгів, полеміки, спору та службової бесіди), використовуючи принципи етики ділового спілкування.

Завдання 2. Підготувати есе на тему: «Якими мають бути ділові прийоми».

Завдання 3. Скласти із дотриманням усіх вимог до написання прес-реліз.

Завдання 4. Вправа «Інтерв'ю». Суть цієї вправи в наступному: ведучий пропонує представити кожному учаснику, що він герой прес-конференції. Усі пишуть на листочку п'ять питань (можна три), на які їм хотілося б відповісти. Питання повинні стосуватися їх життєвих, професійних поглядів, тобто носити більше не фактологічний, а ціннісний характер. Потім листочок віддається будь-якому учаснику на вибір автора. Далі проходять «прес-конференції». Інтерв'юер, якому був відданий листочок, задає питання в будь-якому порядку, автор відповідає. Інтерв'юер має право задати одне питання від себе. Автор на нього відповідати не зобов'язаний. Таке ж право є в групі. Якщо група велика – 14 і більш осіб, доцільно розбити її на дві підгрупи.

Завдання 5. Зробіть оглядову статтю по діяльності обраного Вами підприємства.

Завдання 6. Ви прийшли в офіс якоїсь компанії. У вас є не більше 15 хвилин. Як можна дізнатись про рівень якості її товарів чи послуг у найкоротші терміни?

Типи компаній:

- а) фірма з виробництва сантехніки;
- б) зоомагазин;
- в) типографія;
- г) виробництво мобільних телефонів.

Придумайте оригінальні способи позиціонування кожної компанії.

ТЕМА 7. СПЕЦИФІКА ФОРМУВАННЯ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАТИВНИХ СИСТЕМ

Основні питання

1. Особливості формування внутрішніх комунікаційних систем.
2. Комунікативна компетентність та її складові.
3. Комунікації організації з персоналом. Відносини «керівництво організації – персонал».
4. Побудова внутрішньоорганізаційних комунікацій.
5. Засоби внутрішньоорганізаційних комунікацій.

Практичні завдання

Завдання 1. Управління кадрами в умовах скорочення чисельності працівників

Коли одна велика телефонна компанія відділилася з «Ай Ті енд Ті», її відносно спокійному, захищеному і регульованому існуванню прийшов кінець, і вона опинилась в ситуації, де конкуренція нав'язувала нову ідеологію скорочення витрат. До відділення в компанії працювало близько 110 тис. службовців і було сім рівнів управління - від майстра до генерального керуючого, що відповідало традиційним принципам організації телефонних компаній.

Традиційно кар'єра керівника в компанії слідувала заданим шаблоном. Майстри і керівники першого рівня приходили в основному з лав службовців самої компанії, частину з них набирали з випускників коледжів і університетів, або вербували в споріднених галузях промисловості. Існувала загальна установка на просування своїх службовців або службовців споріднених компаній з групи «Ай Ті енд Ті». На момент відділення тільки 20% керівних працівників компанії мали ступінь бакалавра. Велика частина низових ланок управління була заповнена вихідцями з числа своїх службовців, які мали відмінні технічні знання в галузі зв'язку, але слабку підготовку в питаннях управління, хоча компанія проводила широкі програми навчання і заохочувала навчання своїх службовців за межами компанії по академічних програмах.

До відділення основною цінністю корпоративного кодексу оголошувалося забезпечення клієнтів телефонним обслуговуванням на обіцяному рівні, при цьому питання витрат не відносилися до першорядних. Багато службовці вважали, що про компанію судять по тому, наскільки добре вона обслуговує клієнтів, а розмір витрат не відноситься до важливих факторів. Система стимулювання службовців виходила з ідеї підтримки заданого рівня обслуговування клієнтів. Ніякої конкуренції не було. Перевірки проводилися тільки Комісією муніципальних служб штату і адміністративними органами на предмет відповідності телефонних тарифів і тарифів на інші послуги зв'язку дозволеному законом рівнем доходу на вклади акціонерів. У багатьох випадках це означало, що реакція керівництва на виникаючі проблеми обслуговування клієнтів зводилася до збільшення ресурсів – найчастіше кількості службовців, до рівня, що забезпечує бажану якість обслуговування. Крім того, при виникненні складних технічних проблем компанія могла скористатися

ресурсами «Белл Леборетріз», «Вестерн Електрик» або інших підрозділів «Ай Ті енд Ті», тепер же виникла необхідність розвивати технічні знання в ряді областей.

Коли після відділення з «Ай Ті енд Ті» ця компанія стала частиною регіональної холдингової компанії, ділове середовище різко змінилося. За багатьма видами послуг, раніше зарезервованих за компанією, була дозволена конкуренція. Винятковий привілей був збережений за компанією тільки на місцевий телефонний зв'язок. Продаж телефонного устаткування, міжміський телефонний зв'язок і багато інших послуг зв'язку тепер могли надавати і конкуренти. Разом з тим, компанія отримала право діяти і конкурувати в нових, раніше заборонених для неї областях. Це означало, що вона повинна була створити нову корпоративну культуру, де цінувалися б ризик, конкуренція і, як складова частина, усвідомлення значущості фактору витрат.

Стратегічний план компанії включав в себе ряд дуже важливих завдань для персоналу, керуючого людськими ресурсами. Мета полягала в тому, щоб скоротити чисельність з 110 тис. до 65 тис. службовців, зберігаючи при цьому необхідний рівень обслуговування та витрат. Було прийнято рішення скоротити кількість рівнів управління хоча б на один. Виникла необхідність підвищення рівня «підприємницьких» навичок службовців і керівників і забезпечення відповідного навчання керівників в нових умовах конкуренції. Технічний персонал компанії вже не міг надалі покладатися на ресурси «Ай Ті енд Ті» в справі збереження конкурентоспроможності в досить складних областях телекомунікацій, тому виникла необхідність розвивати свої власні ресурси. Коротше кажучи, перед керівництвом постало завдання зміни корпоративної культури і розвитку навичок і вмінь персоналу в ключових областях при одночасному різкому скороченні чисельності зайнятих.

Скорочення чисельності можна було провести декількома способами. Деяких службовців можна було перевести в «Ай Ті енд Ті», щоб закрити наявну там потребу в робочих зв'язку та відповідних керівників. Велика кількість службовців була в передпенсійному віці. Однак дуже багатьох довелося і звільняти. Це було особливо важко, оскільки обстановка минулого породила у багатьох службовців почуття довічної гарантованої зайнятості.

Ряд важких проблем виник при підготовці керівників для роботи в нових умовах конкуренції. Наприклад, можна назвати проблему направлення службовців на курси і в школи в умовах, коли їм загрожувало звільнення. Крім того, традиційна система оплати праці не передбачала винагороди за ті характеристики, які потрібні були в нових умовах, - вміння ризикувати, маркетинг і торгівля в умовах конкуренції, створення нових продуктів тощо.

Основними проблемами, які стали перед компанією в області людських ресурсів, були наступні:

1. Звільнення великої кількості службовців, які давно працювали, з кваліфікацією, що відповідає попередньому стилю роботи і не відповідає новим вимогам. Компанія не мала досвіду проведення великих скорочень, особливо за рахунок професіоналів і адміністративних працівників.

2. Службовцям, які вийшли на пенсію, компанія виплачує пенсію і допомогу на медичне обслуговування. В результаті планованого скорочення, чисельність активних пенсіонерів повинна була зрости приблизно з 10 тис. до 35 тис. осіб, що, в свою чергу, повинно було привести до розширення відділу соціального забезпечення.

3. Потрібно було направити на перепідготовку велику кількість службовців різних рівнів, щоб вони оволоділи навичками роботи в умовах конкуренції.

4. Щоб компенсувати виключення одного або декількох рівнів з ієрархії управління, потрібно було вміло провести відповідну реорганізацію. При цьому виникали і додаткові гострі питання: який з рівнів слід виключити, що робити з керівниками, які займали ці посади тощо.

5. Систему оплати праці необхідно було змінити відповідно до нової політики компанії. Критерії підвищення зарплати, преміювання та просування по службі потрібно було побудувати на нових принципах.

Компанії вдалося скоротити чисельність службовців до 65 тис. осіб, кількість рівнів управління - до шести, і вона серйозно взялася за програму навчання і підготовки кадрів.

Питання

1. Які ключові чинники необхідно врахувати в процесі планування людських ресурсів?

2. Які найважливіші якості потрібні для управління людськими ресурсами під час реорганізації та зміни ідеології компанії? Які з них, на Вашу думку, варто зберегти і після завершення реорганізації?

3. Що б Ви поклали в основу оцінки результатів діяльності службовців і як би Ви вимірювали цю діяльність?

4. Які заходи щодо набору кадрів могли б Ви рекомендувати компанії?

5. Які зміни відбудуться в заохочувальній системі компанії?

Завдання 2. Ваш заступник дуже досвідчений фахівець, він дійсно знає роботу як «свої п'ять пальців», практично він незамінний, коли він поруч, Ви впевнені, що все буде добре. Однак Ви знаєте, що він байдужа людина і ніякі «людські» проблеми його не цікавлять. Від цього в колективі останнім часом стало тривожно, деякі колеги збираються подати заяву про звільнення, так як він їх образив. Ви намагалися в неформальній бесіді з ним це обговорити, але він навіть не розуміє, про що Ви говорите, його цікавлять тільки план і прибуток. Як потрібно впливати на свого заступника, щоб змінити його стиль взаємодії з персоналом? Що Ви зробите?

Завдання 3. Ви вирішили дізнатися думку співробітників свого відділу на предмет оцінки рівня організації управлінської праці. Ви провели анонімне анкетування і дізналися, що ефективність Вашої праці оцінюється набагато нижче, ніж ви припускали. Хоча, загалом, співробітники відносяться до Вас доброзичливо. Що Ви зробите?

ТЕМА 8. СФЕРИ ПРИКЛАДНОГО ЗАСТОСУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Основні питання

1. Закономірності комунікативного менеджменту.
2. Напрями прикладного застосування комунікативного менеджменту.
3. Визначення ефективності в комунікаційному менеджменті.
4. Принципи організації ефективного комунікаційного процесу.
5. Методи розвитку комунікаційних систем організації.

Практичні завдання

Завдання 1. У сформований колектив зі своїми традиціями приходять новий керівник. Яким чином він повинен вести свою роботу і вирішувати виникаючі конфлікти:

- а) вести роботу, не звертаючи уваги на суперечки, конфлікти, впливаючи, таким чином, позитивно на підлеглих;
- б) спробувати переконати, залучити на свою сторону тих, хто виступає проти або не погоджується з нововведеннями, хоче працювати по-старому;
- в) спираючись на актив, громадські та адміністративні організації, доручить їм вирішувати виникаючі суперечки, розбіжності, конфлікти?

Завдання 2. У новому колективі Ви зіткнулися з такою ситуацією: Ваш підлеглий, підкреслюючи свою винятковість, ігнорує Ваші вказівки або робить все по-своєму. Які Ваші дії?

Завдання 3. Минуло всього кілька днів після Вашого призначення на нову посаду, і раптом Вам телефонують з профкому і просять виділити п'ять чоловік для благоустрою на три дні в підшефний табір.

Як Ви вчините:

- а) постараетесь «відбитися» від доручення, посилаючись на те, що у Вас їхати нікому, та й робота під загрозою зриву, а це позначиться на роботі всього підприємства;
- б) викличете представника профкому і перекладете відбір кандидатів на його плечі;
- в) зробите, щоб нижчестоящі керівники відібрали найбільш «непотрібних» працівників і повідомили Вам їх прізвища в якості кандидатур для поїздки;
- г) проінформуєте всіх співробітників про прохання профкому і запропонуєте висунути свої кандидатури тим, хто особливо потребує відгули.

Завдання 4. Ви пропрацювали в відділі після закінчення інституту всього кілька місяців, і тут Вас викликає начальник і каже, що треба поїхати до суміжників і допомогти їм налагодити виробництво потрібної для Вашого підприємства продукції. Але вчора Вас викликали до відділу кадрів і запропонували поїхати на курси підвищення кваліфікації до Києва. Що Ви виберете як найвірніший шлях до подальшої кар'єри?

Завдання 5. У новій організації Ви приступили до роботи в якості начальника відділу, проте Ваші підлеглі очікували на цьому місці побачити іншу людину і Ваше призначення сприйняли негативно. Обстановка в відділі напружена: коли Ви заходите в кімнату, все відразу замовкають, Ваші доручення виконують з небажанням. Що Ви зробите?

Завдання 6. Ви приступили до нової роботи тільки тиждень тому, але несподівано виникла проблема, яку, як Вам здається, самостійно вирішити Ви не можете. Звертатися за порадою до більш досвідчених колег Вам не хочеться, так як боїтеся втратити авторитет в їх очах і здатися несамостійним. Як Ви будете діяти?

Завдання 7. Ви – новий молодий керівник одного з підрозділів підприємства і відчуваєте насторожене ставлення до себе оточуючих Вас співробітників. Причому Ви потрапили в колектив, де немає чіткого розподілу і виконання своїх обов'язків. А на Вас ще тисне і вантаж боргів, що залишилися після Вашого попередника. Таким чином, Вам необхідно підвищити рівень ефективності праці та організувати злагоджену і успішну роботу Вашого підрозділу. Ваші дії в цей період?

Завдання 8. Ніхто краще за Вас не знає, на що Ви здатні та наскільки Вам вдалося в повсякденній діяльності підійти до межі своїх можливостей. Тому Ви вирішили самі для себе винайти систему оцінки ефективності своєї праці. За якими критеріями Ви будете себе оцінювати (не менше 3)? Зробіть це в будь-якій зручній Вам формі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Белей С. І., Бладзевич С. С. Дебіторська та кредиторська заборгованості в контексті забезпечення ділової комунікації підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 10(2). С. 712-716.
2. Бондарчук К. С., Чумаченко О. А. Особливості писемної мовної комунікації засобами української мови (на прикладі офіційно-ділового, епістолярного та розмовно-побутового функційних стилів). *Вісник Університету імені Альфреда Нобеля. Серія : Філологічні науки*. 2021. № 1. С. 148–158.
3. Борг Дж. Мистецтво говорити. Таємниці ефективного спілкування / пер. з англ. Н. Лазаревич. Харків: Вид-во «Ранок»: Фабула, 2022. 304 с.
4. Вовк Н. С., Голощук Р. О. Ділова документація: навч. посіб.; Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2019. 199 с.
5. Ділова комунікація: навч. посіб. / Вовк О. Б. [уклад.]; Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2021. 182 с.
6. Ділове спілкування – Google Digital Workshop. URL: <https://learndigital.withgoogle.com/digitalworkshop-ua/course/business-communication>.
7. Єфремова К. В., Лобко М. С. Мистецтво дипломатичного протоколу як інструмент ділової комунікації. *Право та інноваційне суспільство*. 2020. № 2. С. 35-39.
8. Задорожна А. В. Сучасні форми ділових комунікацій в бізнесі. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2022. № 4. С. 30-36.
9. Ковальська Л. А. Документ в діловодстві та архівній справі: комунікація інформаційної діяльності. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2021. № 3. С. 29-37.
10. Ковальська Н. В., Ковальова О. Б. Офіційно-ділова комунікація як комплексний та багатоплановий процес: ознаки та характеристика. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Філологія*. 2018. Вип. 18. С. 215-222.
11. Комунікативний менеджмент: навч. посіб. / М. І. Васильченко, В. В. Гришко; Полтав. нац. техн. ун-т ім. Юрія Кондратюка, Навч.-наук. ін-т фінансів, економіки та менеджменту. Полтава: Смірнов А. Л., 2019. 208 с.
12. Мистецтво красномовства, культури спілкування та ділової комунікації: навч. посіб. / уклад. В. І. Докаш; Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича, 2020. 367 с.
13. Національна бібліотека України ім. В.І. Вернадського. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>.
14. Нікитенко В. Ділові медіа в сучасному науковому дискурсі соціальних комунікацій: передумови виникнення та становлення. *Evropský politický a právní diskurz*. 2020. Sv. 7, Vyd. 2. С. 275-279.
15. Продажі і комунікації. URL: <https://eduhub.in.ua/courses/kurs-4-prodazhi-i-komunikacii>.
16. Проценко О. П., Агапова О. О. Моральні вимоги в практиці сучасного

- комунікативного менеджменту. *Гуманітарний часопис*. 2019. № 1. С. 18-26.
17. Спільна мова – школа комунікацій. URL: <https://spilnamova.school/>.
18. Сукаленко Т., Ладиняк Н. Службове листування як форма сучасної ділової комунікації. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. Вип. 34(5). С. 114-118.
19. Флемінг К. Говорити легко та невимушено. Як стати приємним співрозмовником. КСД, 2020. 240 с.
20. Цифрові комунікації в глобальному просторі. URL: https://courses.prometheus.org.ua/courses/course-v1:Prometheus+ITArts101+2017_T1/about.
21. Чанс З. Психологія впливу та переконання. Як отримати все, що забажаєш. КСД, 2022. 288 с.
22. Шибаніна О. В., Клочан В. П., Тищенко С. І., Клочан І. В., Ручинська Н. С., Могильницька А. М., Хилько І. І. Комунікації в публічному адмініструванні: конспект лекцій. Миколаїв: Миколаївський національний аграрний університет (МНАУ), 2018. 200 с.
23. Якімова Н.С. Когнітивні упередження та їх вплив на поведінкові моделі суб'єктів ринку праці. *Галицький економічний вісник*. 2020. Том 63. №2. С. 118–125.
24. Якімова Н.С., Марценюк О.В., Кремінський В.О. Роль лідера у формуванні внутрішнього іміджу організації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1577>.
25. Ятчук О.М. Інтерактивне телебачення: соціально-комунікаційні моделі та технології: монографія. Дніпро: УМСФ, 2018. 136 с.