

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ І. І. МЕЧНИКОВА
Економіко-правовий факультет
Кафедра маркетингу та бізнес-адміністрування



ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ

Електронні методичні рекомендації
вивчення навчальної дисципліни
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»

ОДЕСА
2023

УДК 005:316.77(072)
О-753

Укладач:

Гайворонська Інна Віталіївна

Рецензенти:

Побережець Ольга Валеріївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку та оподаткування Одеського національного університету імені І.І. Мечникова МОН України

Мельник Юрій Миколайович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку та аудиту Одеського національного технологічного університету МОН України

*Рекомендовано до друку Вченою Радою економіко-правового факультету
ОНУ імені І. І. Мечникова
Протокол № 1 від «23» серпня 2022 р.*

Основи комунікацій в управлінні [Електронний ресурс] :
О-753 електронні методичні рекомендації для вивчення навчальної дисципліни для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» / укладач І. В. Гайворонська. – Одеса, 2023. – 56 с.

У методичних рекомендаціях наведено основні положення до вивчення дисципліни «Основи комунікацій в управлінні» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 073 – Менеджмент галузі знань 07 «Управління та адміністрування». Основна мета рекомендацій – надати методичну допомогу здобувачам вищої освіти у підготовці та вивченні дисципліни на аудиторних заняттях та у процесі самостійної роботи. Матеріал представлено у розрізі змістових модулів та тем.

УДК 005:316.77(072)

© ОНУ імені І. І. Мечникова, 2023
© Гайворонська І. В., уклад., 2023

ЗМІСТ

1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	4
2. СИСТЕМА КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ	6
3. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ	10
4. ЗМІСТ ЛЕКЦІЙ, ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ І ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ, ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ ТА МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ	12
Змістовий модуль 1. Науково-теоретичні й організаційні основи комунікацій в управлінні	12
Змістовий модуль 2. Практичні аспекти організації та проведення ефективних ділових комунікацій в управлінській діяльності	29
5. ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ»	53
6. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО ВИВЧЕННЯ	54

1. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Метою викладання навчальної дисципліни «Основи комунікацій в управлінні» є формування знань про теорію та практику результативного управління комунікаціями, напрацювання навичок професійного спілкування та вміння ефективно організувати наради, співбесіди, ділові зустрічі, переговори, та публічні виступи. Навчальна дисципліна також покликана забезпечити майбутніх фахівців потрібними знаннями концептуальних основ ділової комунікації та сформуванню практичних вміння і навички ефективної комунікації з різноманітними стейкхолдерами економічної діяльності (зокрема на міжнародному ринку), доречного використання ділового стилю і застосування інструментарію комунікаційної майстерності в процесі здійснення майбутньої професійної діяльності.

Основними завданнями вивчення дисципліни «Основи комунікацій в управлінні» є оволодіння основними поняттями комунікацій в управлінні; визначати особливості комунікаційного процесу, його складові та різновиди; формування системного уявлення про підготовку, організацію та ефективне проведення різноманітних ділових комунікацій.

Даний курс викладається шляхом поєднання аудиторних занять із самостійною роботою. Лекційні, практичні заняття відносяться до аудиторних занять. При підготовці до практичних занять необхідно, керуючись записами, зробленими під час лекції, а також методичними вказівками до кожної теми, опрацювати відповідні розділи підручника і рекомендовану літературу; знайти та проаналізувати кейси з даної теми, засвоїти їх основні положення. Самостійна підготовка передбачає написання рефератів, доповідей та повідомлень, аналіз кейсів і літературних джерел, огляд бібліографії, виконання практичних завдань, вирішення задач тощо.

Запорукою успішного вивчення дисципліни буде систематична перевірка ступеня засвоєння теорії систем управління організацією, яка може відбуватися у формі опитування, співбесіди, розв'язання практичних задач, виконання ситуаційних вправ та обговорення проблемних ситуацій, написання та захист доповідей, тестування, написання контрольних робіт, вирішення конкретних завдань. Підсумковою формою контролю знань є залік.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен:

знати:

- сутність поняття «комунікації»;
- роль комунікацій в управлінні;
- структуру комунікативного процесу;
- етапи та елементи комунікацій в управлінні;
- поняття ділової комунікації; основну мету та функції ділової бесіди;
- поняття і сутність вербальної комунікації;
- засоби вербальної комунікації;
- роль та значення невербальних комунікацій;

- різновиди невербальної комунікації та типи невербальних засобів;
- комунікативні бар'єри в управлінській діяльності, їх природу та відмінності;
- поняття конфлікту, основні ознаки конфлікту, схему конфліктної взаємодії;
- природу джерела, зону, причину та привід конфлікту;
- поняття етики, етикету, службового етикету;
- особливості застосування комунікативних принципів оптимізації службових відносин;
- правила та норми проведення ділових зустрічей;
- особливості ділового протоколу;
- історію писемного спілкування;
- цілі ділового листа та правила ділового листування;
- процес підготовки до публічного виступу, та його значення в управлінській діяльності;
- основні правила та норми проведення ефективного публічного виступу;
- роль крос-культурних комунікацій в сучасному управлінському процесі;
- відмінності, особливості комунікацій у різних національностей.

вміти:

- надати загальну характеристику комунікацій, розуміти їх цілі та функції;
- використовувати елементи комунікативного процесу;
- аналізувати різновиди ділових комунікацій та їх відмінності;
- використовувати правила ефективного зворотного зв'язку в комунікативному процесі;
- використовувати простір як елемент невербальної комунікації;
- запобігати виникненню комунікаційних бар'єрів;
- аналізувати комунікативні конфлікти та їх наслідки;
- аналізувати причини неетичної поведінки та методи їх подолання;
- організувати та провести ділову зустріч;
- аналізувати культурні особливості партнерів при проведенні ділових зустрічей;
- написати різні види ділових листів;
- аналізувати основні помилки писемної комунікації в сучасному діловому світі;
- організувати та провести виступ перед аудиторією;
- будувати ефективні крос-культурні комунікації.

2. СИСТЕМА КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

Дисципліна «Основи комунікацій в управлінні» вивчається протягом одного семестру та складається із двох змістових модулів (ЗМ1), (ЗМ2).

Оцінювання знань студентів здійснюється шляхом поточного, періодичного та підсумкового контролю.

Поточний контроль:

- усний контроль: індивідуальне / фронтальне опитування за питаннями відповідної теми, оцінювання виконання рефератів (оцінювання доповіді та презентації);

- письмовий контроль: оцінювання розв'язання практичних задач, оцінювання розв'язання ситуаційних вправ та проблемних ситуацій;

Періодичний контроль:

- тестовий контроль: оцінювання контрольних робіт за змістовними модулями (тестування).

Підсумковий контроль: залік.

Критерії оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти за різними видами роботи

Вид роботи	Кількість балів
Поточний контроль:	
- Опитування за питаннями відповідної теми на практичному занятті, участь здобувачів в обговоренні проблемних питань	від 0 до 2
- Виконання рефератів за однією із запропонованих тем: доповідь та демонстрація презентації	від 0 до 4
- Розв'язання практичних задач, ситуаційних вправ та проблемних ситуацій	від 0 до 4
Періодичний контроль:	
- Контрольна робота за змістовними модулями у формі тестування	Від 0 до 10

Вид роботи	Бали	Критерії оцінювання
Опитування за питаннями відповідної теми на практичному занятті, участь здобувачів в обговоренні проблемних питань	0 балів	Здобувач не бере участь у практичному занятті, є лише спостерігачем; ніколи не виступає і не задає питання, незацікавлений у вивченні матеріалу; дає неправильні відповіді на запитання, показує незадовільне знання понятійного апарату і літературних джерел.
	1 бал	Здобувач іноді бере участь в практичному занятті; частково виступає і задає питання; допускає помилки під час відповідей на запитання; показує пасивну роботу на практичних заняттях; показує фрагментарні знання понятійного апарату і літературних джерел; показує невміння публічно представляти матеріал.

	2 бали	Здобувач бере активну участь у практичному занятті; демонструє глибокі знання, дає повні та детальні відповіді на запитання; бере активну участь у обговоренні проблемних питань, користується додатковою навчально-методичною та науковою літературою; вміє сформулювати своє ставлення до певної проблеми; висловлює власні міркування, наводить доцільні приклади; вміє знаходити найбільш адекватні форми розв'язання суперечностей; здатний публічно представити матеріал.
Виконання рефератів за однією із запропонованих тем: доповідь та демонстрація презентації	0 балів	Не зараховуються реферати (доповіді) та презентації, які виконані не самостійно або запозичені з мережі Інтернет.
	1 бал	Доповідь та презентація виконані самостійно, проте не опрацьована актуальність теми, теоретичний аналіз дано описово, змістовний матеріал представлений схематично, у висновку сформульовані загальні висновки (або вони взагалі відсутні), тема не розкрита, робота не відповідає вимогам.
	2 бали	Доповідь та презентація виконані самостійно, оформлення відповідає вимогам із незначними порушеннями, опрацьована актуальність теми, теоретичний аналіз містить неточності, але усно здобувач пояснює матеріал впевнено і за допомогою викладача виправляється, змістовний матеріал представлений добре, у висновку сформульовані загальні висновки, тема загалом розкрита із незначними прогалинами, інформація у презентації подана з посиланням на джерела, однак вони оформлені із помилками.
	3 бали	Доповідь та презентація виконані самостійно, оформлення відповідає вимогам, опрацьована актуальність теми із зазначенням невирішених раніше аспектів, теоретичний аналіз ґрунтовний та самостійний, здобувач усно та без допомоги викладача пояснює матеріал, змістовний матеріал представлений добре, у висновку сформульовані самостійні висновки, тема загалом розкрита, інформація у презентації подана із використанням самостійно розроблених схем, малюнків, графіків, містить посилання на джерела, які відповідно оформлені та є актуальними.
	4 бали	Доповідь та презентація виконані самостійно та оригінально, оформлення відповідає вимогам, актуальність теми повністю розкрита із зазначенням невирішених раніше аспектів, правильно визначені об'єкт і предмет, гіпотеза власного дослідження, метод відповідає тематиці та поставленій задачі, теоретичний аналіз ґрунтовний та самостійний, здобувач вільно презентує матеріал; зміст презентації не перевантажений слайдами з текстовим матеріалом; у висновку сформульовані самостійні ґрунтовні судження, підкріплені фактичними доказами та розрахунками, інформація на слайдах подана переважно схематично із використанням самостійно розроблених малюнків, графіків, містить посилання на джерела, які відповідно оформлені та є актуальними.
Розв'язання практичних задач, ситуаційних вправ та проблемних ситуацій	0 балів	Здобувач практичну задачу, ситуаційну вправу, проблемну ситуацію не виконав.
	1 бали	Здобувач виконав практичну задачу, розв'язав ситуаційну вправу, проблемну ситуацію, але недостатньо розкрив сутність, допускаючи при цьому суттєві неточності; відсутні сформовані уміння та навички дослідження і обґрунтування висновків; використано обмежену кількість джерел.

	2 бали	Здобувач виконав практичну задачу, розв'язав ситуаційну вправу, проблемну ситуацію, у повній мірі демонструє знання предмету вивчення, чітко описує суттєві його ознаки, виявляє причинно-наслідкові зв'язки і формулює висновки; вільно використовує набуті теоретичні знання при аналізі практичного матеріалу; окрім рекомендованої літератури використовує додаткову, демонструє знання змісту відповідних нормативно-правових актів.
	3 бали	Здобувач виконав практичну задачу, розв'язав ситуаційну вправу, проблемну ситуацію, у повній мірі обґрунтовує обрані методи та інструменти дослідження, повно і чітко представляє основні теоретичні поняття для аналізу практичного матеріалу; в аналітичній / розрахунковій частині надає повноцінний аналіз проблеми, що досліджується, її всебічне висвітлення, у висновку формулює розгорнуті висновки, окрім рекомендованої літератури використовує додаткову, демонструє знання змісту відповідних нормативно-правових актів.
	4 балів	Здобувач виконав практичну задачу, розв'язав ситуаційну вправу, проблемну ситуацію, у повній мірі демонструє володіння навичками наукового дослідження; виявляє самостійність у підборі, аналізі та узагальненні відповідної статистичної та аналітичної інформації; із розглянутої проблеми робить чіткі вірні висновки. Здобувач виконує задачу, розв'язує ситуаційну вправу, проблемну ситуацію з творчим підходом, використовуючи нешаблонні фрази, демонструє розгорнуте, цікаве бачення, яке відрізняється власними роздумами, висновками; окрім рекомендованої літератури використовує додаткову, демонструє знання змісту відповідних нормативно-правових актів.
Контрольна робота за змістовними модулями у формі тестування	0 балів	Відповідь на запитання неправильна.
	0,5 бали	Відповідь на запитання правильна.

Розподіл балів, які отримують студенти

Поточний та періодичний контроль								Сума балів
Змістовий модуль 1				Змістовий модуль 2				100
T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	
10	10	10	10	10	10	10	10	
Контрольна робота* за змістовим модулем 1 – 10				Контрольна робота за змістовим модулем 2 – 10				

T1, T2 ... T8 – теми практичних занять (можуть включати в себе декілька лекційних тем)

* Примітка: Контрольна робота за змістовим модулем здійснюється у формі тестових завдань після завершення вивчення навчального матеріалу кожного змістового модуля. Тестові завдання для контрольних робіт складаються з 20 тестових завдань і відповідають змісту навчального матеріалу відповідного змістовного модуля. За кожну правильну відповідь на одне тестове завдання здобувач отримує 0.5 бал.

Шкала оцінювання: національна та ECTS

Сума балів за всі види навчальної діяльності	Оцінка ECTS	Оцінка за національною шкалою
		для заліку
90 - 100	A	зараховано
85 - 89	B	
75 - 84	C	
70 - 74	D	
60 - 69	E	
35 - 59	FX	не зараховано з можливістю повторного складання
0 - 34	F	не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни

Критерії оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти

Оцінка за національною шкалою	100 бальна шкала / Оцінка ECTS	Теоретична підготовка	Практична підготовка
Зараховано	90 – 100 / A	Здобувач у повному обсязі володіє навчальним матеріалом, вільно, розгорнуто, обґрунтовано та аргументовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей. Здобувач демонструє чітке знання відповідних категорій, їх змісту, розуміння їх взаємозв'язку, правильно формулює тлумачення відповідних понять, демонструє знання змісту передбачених програмою нормативно-правових актів, робить самостійні висновки. Здобувач вміє виявляти причинно-наслідкові зв'язки, самостійно знаходити додаткову інформацію та використовувати її для реалізації поставлених завдань, вільно використовує нові інформаційні технології для поповнення знань.	Здобувач може аргументовано обрати раціональний спосіб виконання практичних завдань, виконує практичні завдання не передбачені навчальною програмою, вільно використовує набуті теоретичні знання при аналізі практичного матеріалу, проявляє творчий підхід до виконання індивідуальних та колективних завдань при самостійній роботі.
Зараховано	85 – 89 / B	Здобувач достатньо повно володіє навчальним матеріалом, обґрунтовано його викладає під час усних виступів та письмових відповідей, використовуючи при	Здобувач має стійкі навички виконання практичних завдань, правильно вирішує більшість практичних завдань.

		цьому нормативну та обов'язкову літературу, застосовує знання для розв'язання стандартних ситуацій, самостійно аналізує, узагальнює і систематизує навчальну інформацію, але допускає неточності, які не є суттєвими для характеристики предмету питання та не впливають істотно на загальну характеристику того чи іншого явища (поняття).	
	75 – 84 / С	Здобувач виявляє загалом високий рівень знань щодо всієї програми навчальної дисципліни, на достатньому рівні володіє навчальним матеріалом, застосовує знання для розв'язання стандартних ситуацій, але не вміє самостійно аналізувати деякі питання, не повністю переконливо аргументувати свої відповіді, допускає незначні неточності.	Здобувач за зразком самостійно виконує практичні завдання, передбачені програмою навчальної дисципліни.
Зараховано	70 – 74 / D	Здобувач володіє навчальним матеріалом на репродуктивному рівні або відтворює певну частину навчального матеріалу з елементами логічних зв'язків. Здобувач знає основні поняття навчального матеріалу, але має ускладнення під час виділення суттєвих ознак вивченого та під час виявлення причинно-наслідкових зв'язків та формулювання висновків.	Здобувач має елементарні навички виконання практичних завдань, правильно вирішує лише половину практичних завдань.
	60 – 69 / E	Здобувач не повною мірою розуміє предмет навчальної дисципліни, наявні недоліки у розкритті змісту понять, категорій, закономірностей, назв та змісту нормативно-правових актів. Здобувач надає нечіткі характеристики відповідних явищ, викладає свої думки з істотним порушенням логіки подання матеріалу.	Здобувач може використовувати знання лише в стандартних практичних ситуаціях, має нестійкі навички виконання практичних завдань, робить багато суттєвих помилок.
Не зараховано з обов'язковим повторним вивченням	35 – 59 / FX	Здобувач не правильно розкриває сутність базових питань навчальної дисципліни, допускає суттєві змістовні помилки, володіє навчальним матеріалом	Здобувач здатний виконати лише окремі практичні завдання за допомогою викладача. У здобувача відсутні сформовані уміння

дисципліни		поверхнево й фрагментарно, безсистемне виокремлює випадкові ознаки вивченого, не вміє сформулювати свою думку та викласти її в логічній послідовності, робити узагальнення та висновки.	та навички.
Не зараховано з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	0 – 34 / F	Здобувач не знає основних положень навчальної дисципліни, не володіє навчальним матеріалом.	Здобувач виконує лише елементи практичних завдань, погребує постійної допомоги викладача.

3. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «Основи комунікацій в управлінні»

Назви тем	Кількість годин									
	Очна форма					Заочна форма				
	Усього	у тому числі				Усього	у тому числі			
		л	п/с	лаб	ср		л	п/с	лаб	ср
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Змістовий модуль 1.										
Науково-теоретичні й організаційні основи комунікацій в управлінні										
Тема 1. Сутність, роль та методологічні основи комунікацій в управлінні	10	2	2		6					
Тема 2. Ділові комунікації та їх різновиди в управлінні	8	2	2		4					
Тема 3. Вербальні та невербальні засоби комунікації	10	4	2		4					
Тема 4. Комунікативні бар'єри та конфлікти в управлінській діяльності	8	2	2		4					
Контрольна робота за ЗМ 1	8	-	2		6					
Разом за змістовим модулем 1	44	10	10		24					
Змістовий модуль 2.										
Практичні аспекти організації та проведення ефективних ділових комунікацій в управлінській діяльності										
Тема 5. Етика службового спілкування. Організація та проведення ділових зустрічей.	10	2	2		6					

Тема 6. Писемна комунікація в управлінні	8	2	2		4					
Тема 7. Публічний виступ перед аудиторією, його роль та значення в управлінській діяльності	12	4	2		6					
Тема 8. Крос-культурні комунікації в сучасному управлінському процесі	8	2	2		4					
Контрольна робота за ЗМ 2	8	-	2		6					
Разом за змістовим модулем 2	46	10	10		26					
Усього годин	90	20	20	-	50					

4. ЗМІСТ ЛЕКЦІЙ, ПЛАНИ СЕМІНАРСЬКИХ І ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ, ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ ТА МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ Й ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ

ТЕМА 1. Сутність, роль та методологічні основи комунікацій в управлінні

Лекція (2 години).

Сутність поняття «комунікації». Роль комунікацій в управлінні. Загальна характеристика комунікацій, їх цілі та функції. Структура комунікативного процесу. Етапи комунікацій в управлінні. Елементи комунікативного процесу.

Практичне заняття (2 години).

Завдання 1.

Розгляд теоретичних питань та перевірка знань студентів у формі опитування:

1. Дайте визначення «комунікації».
2. Визначте роль комунікацій в управлінській діяльності.
3. Дайте загальну характеристику комунікацій, їх цілей та функцій.
4. Опишіть структуру комунікаційного процесу.
5. Визначте етапи комунікацій в управлінні.
6. Виділіть та дайте визначення елементам комунікаційного процесу.

Завдання 2.

Описати і схематично намалювати управлінській комунікаційний процес. Відокремити і детально описати всі етапи і елементи комунікацій. На одному із прикладів:

- Дати доручення підлеглому щодо написання звіту.
- Відзвітувати перед керівництвом щодо завершення проєкту.

Питання для обговорення:

1. З якими труднощами стикнулись на кожному із етапів?
2. Який комунікаційний канал використовували і чому?
3. Яка роль кожного із елементів в комунікаційному процесі?
4. Чи можна вважати комунікацію ефективною? Чому?
5. Як підвищити ефективність комунікації?

Завдання 3.

Запропонуйте якнайбільш каналів для передачі інформації. Які з них будуть доречними для використання в управлінні і чому?

Завдання 4.

Приведіть приклад неформальних комунікацій. Чим вони відрізняються від формальних? Оцініть їх недоліки і переваги?

Питання для самостійної роботи (6 годин).

1. Різновиди комунікацій в управлінні.
2. Горизонтальні комунікації в організації.
3. Вертикальні комунікації в організації.
4. Особливості формальних і неформальних комунікацій.

Методичні рекомендації до теми:

Роль комунікації в управлінні важко переоцінити. Як відомо, основа будь-якого управління – спілкування. Вміння спілкуватися з підлеглими і правильно будувати з ними продуктивні трудові відносини, що призведуть до успішної роботи колективу – першочергова задача менеджера. Невміння спілкуватися є причиною майже усіх проблем в роботі підприємства

Робочий час менеджера передбачає різні види діяльності, але більшу частину свого часу він проводить у спілкуванні. Спілкування приймає різні форми та має різні види: наради, зустрічі, телефонні розмови, робота з електронною поштою тощо.

Комунікації супроводжують менеджера і наскрізь пронизують процеси планування, організації, мотивування та контролю в фірмі. Саме тому організаційні комунікації називають сполучним процесом.

Комунікаційний процес - це обмін інформацією між двома і більше особами, метою якого є забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну.

Щоб краще розуміти цей процес необхідно мати уяву про основні елементи та стадії комунікаційного процесу.

Комунікаційний процес на підприємстві складаються з чотирьох взаємопов'язаних елементів (рис. 1.1).

- відправник/кодувальник - особа, яка генерує ідею або збирає і передає інформацію;
- повідомлення - інформація, закодована за допомогою символів;
- канал - засіб передавання інформації;
- одержувач/декодувальник - особа, якій призначена інформація і яка її готова сприйняти;



Рис. 1.1. Взаємозв'язок елементів комунікаційного процесу

При обміні інформацією відправник і одержувач проходять кілька взаємопов'язаних етапів комунікативного процесу. Їх завдання - створити повідомлення і використати канал для його передавання у такий спосіб, щоб обидві сторони зрозуміли одну вихідну ідею. Це складно, оскільки кожний етап є одночасно точкою, у якій зміст може бути спотвореним або втраченим. До взаємопов'язаних етапів, як правило, відносять зародження ідеї, кодування і вибір каналу, передавання, декодування (рис.1.2).

Зародження ідеї. Обмін інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації. Відправник несе відповідальність за створення повідомлення у формі, яка здатна найточніше передати думку (ідею) одержувачу. Процес переводу думок в повідомлення має назву кодування. Так як комунікації є процесом досягнення взаєморозуміння, то для його отримання необхідно додати зусиль з обох сторін. Але відправник несе головну відповідальність. Його задача полягає в пошуку і застосуванні комунікативних символів і навиків, як вербальних так і невербальних, які призведуть до вірного розуміння повідомлення одержувачем. Відправник повинен подумки побачити ідею, яку від посилає, очима одержувача.



Рис. 1.2. Комунікаційний процес

Кодування і вибір каналу. Перш ніж передати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, інтонації та жести. Таке кодування перетворює ідею в повідомлення. Деякі повідомлення можуть бути відносно простими, наприклад, знак "стоп", погодження або заперечення. Інші повідомлення складніші, тому їх важче передати одержувачу, наприклад, повідомлення бригаді про необхідність позаурочної роботи. Досягнення розуміння цього повідомлення усіма працівниками може бути ускладненим, оскільки у більшості виникне чимало запитання, можливі навіть протести.

Водночас відправнику необхідно обрати канал, що поєднується з типом символів, що використовуються для комунікації. До загальновідомих каналів належать передавання мови та письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку (комп'ютерні мережі, електронна пошта, відео-стрічки тощо). Якщо канал непридатний для фізичного втілення символів, передавання неможливе. Наприклад, картина художника непридатна для передавання телефонним зв'язком, неможливе також одночасне спілкування зі всіма співробітниками разом. Якщо канал частково відповідає ідеї, обмін інформацією буде менш ефективним. Наприклад, керівник за чашкою кави попереджає підлеглого про неприпустимість серйозних порушень техніки безпеки. Але при цьому неможливо передати ідею серйозності порушень так ефективно, як в офіційному листі чи у виступі на нараді. Очевидно, відправлення підлеглому записки про винятковість його досягнень теж не передасть ідеї про те, наскільки важливий його внесок у загальну справу, а отже не буде таким ефективним, як пряма розмова з наступним офіційним листом, у якому висловлена подяка чи повідомлення про преміювання працівника.

Рішення щодо вибору каналу можна обґрунтувати давши відповідь на наступні запитання:

- 1) Чи необхідний швидкий зворотній зв'язок? Усна комунікація забезпечує самий швидкий зворотній зв'язок.

2) Чи є актуальним питання про однозначно позитивне сприйняття повідомлення? Часто трапляється, що повідомлення, яке ми передаємо отримує опір. Якщо існує хоча б невелика вірогідність негативного сприйняття - усі комунікації будуть кращими за письмові.

3) Чи є необхідність в документуванні комунікації? В деяких випадках повідомлення потребує перепроверки або розгляду через деякий час, тому якщо важлива відповідальність і звітність - письмові комунікації ефективніші за усні.

4) Чи необхідна детальна точність? Якщо повідомлення має детальну інформацію щодо пояснення складної процедури, то письмовий метод буде основним засобом комунікацій.

Жоден зі способів комунікацій не має універсальних переваг перед іншим. Тому вибір способу передачі повідомлення не можна обмежувати єдиним каналом. У багатьох випадках доцільно комбінувати два або більше засобів комунікації. Часто після усної розмови керівники складають її письмове резюме, конспект. В інших випадках - вручаючи письмове повідомлення, пояснюють її суть усно для посилення позитивного сприйняття.

Передавання. На цьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення (закодованої ідеї або сукупності ідей) одержувачу. Йдеться про фізичне передавання повідомлення, яке іноді ототожнюють із процесом комунікації.

Декодування. Одержавши повідомлення, необхідно зрозуміти його. Декодування - процес розшифрування символів відправника мовою одержувача.

На ефективність і характер сприйняття повідомлення одержувачем впливають такі чинники:

- знання одержувача про тему повідомлення;
- вірогідність того, що одержувач сприймає і повідомлення і відправника відповідним чином;
- досвід спілкування відправника з одержувачем;
- уміння слухати і забезпечувати зворотній зв'язок з відправником. Якщо символи, обрані відправником, мають аналогічне значення

для одержувача, він знатиме, що саме мав на увазі відправник, коли формулював свою ідею. В такому разі можна вважати що комунікація була ефективною і досягла своєї цілі.

Зворотній зв'язок. Одним з найважливіших елементів процесу комунікацій є її сприйняття, яке досягається налагодженням двохстороннього зв'язку. Особливу роль відіграє зворотній зв'язок, який показує реакцію одержувача на повідомлення. Зворотній зв'язок може бути вербальними або невербальним; письмовим чи усним. За допомогою зворотнього зв'язку ми можемо оцінити ефективність нашої комунікації. Зворотній зв'язок також забезпечує орієнтир для майбутнього повідомлення. Тому дуже важливо уміти точно інтерпретувати зворотній зв'язок.

ТЕМА 2. Ділові комунікації та їх різновиди в управлінні

Лекція (2 години). Поняття ділової комунікації. Основна мета та завдання ділової бесіди. Функції ділової бесіди. Різновиди ділових комунікацій та їх відмінності

Практичне заняття (2 години).

Завдання 1.

Розгляд теоретичних питань та перевірка знань студентів у формі опитування:

1. Дати визначення поняттю ділова комунікація.
2. Яка основна мета та завдання ділової бесіди.
3. Опишіть основні функції ділової бесіди.
4. Перерахуйте та дайте характеристику різновидам ділових комунікацій. Опишіть їх відмінності.

Завдання 2.

В малих групах підготувати та провести одну з ділових бесід на вибір:

- Співбесіда
- Постановка завдання підлеглому
- Збори трудового колективу
- Критика за погану роботу
- Розмова про звільнення
- Переговори
- Диспут
- Презентація

Питання для обговорення та аналізу:

1. Які етапи підготовки до ділової бесіди?
2. Яка основна мета і завдання були поставлені?
3. Опишіть канал/канали що були обрані і чому?
4. Основні труднощі та помилки при проведенні?
5. Дайте рекомендації щодо підвищення ефективності бесіди.

Завдання для самостійної роботи (4 годин).

Написати доповідь та зробити презентацію однієї з форм ділових бесід (на вибір). Детально описати особливості, мету та завдання, процес підготовки та проведення бесіди, охарактеризувати труднощі та розповсюджені помилки при проведенні, та дати рекомендації щодо підвищення ефективності.

Методичні рекомендації до теми:

Ділова комунікація - це, в ідеалі, процес взаємодії ділових партнерів, спрямований на організацію та оптимізацію того чи іншого виду предметної діяльності (виробничої, наукової, сервісної і т.д.). Однак не слід забувати і про поширеність маніпулятивних комунікацій, і про часту прихованість істинних

мотивів, інтересів та інших факторів вступу в комунікацію, і про суб'єктивність сприйняття партнерами ситуації і один одного.

У діловій комунікації предметом спілкування є спільна діяльність (спільну справу), а партнер по спілкуванню завжди виступає як особистість, значима для іншого. Продуктивна співпраця, зближення цілей і позицій, поліпшення партнерських відносин, в ідеалі, - основні завдання ділової комунікації.

Ділові комунікації часто намагаються виділити серед інших типів за критеріями спрямованості цілей спілкування на інтереси організації, офіційності статусів партнерів по спілкуванню і т.п. Однак межі між типами комунікацій не є чіткими, конкретна комунікація може класифікуватися одночасно по ряду підстав, критеріїв, ознак. Комунікації - це явище живе, що має місце в середовищі живих людей, спілкування майже ніколи не буває чисто раціональним, вільним від емоційного в людині, воно багатопланове і вкрай складне, системне, ситуативне і суб'єктивне. Так, локальна та представляюча чисто емоційної міжособистісна комунікація в організації, цілком можливо, включає такі аспекти, які в перспективі можуть придбати форму діловий, цільовий, загальнокорисної для організації комунікації. Наприклад, неформальні зустрічі керівників, фахівців, різного роду зацікавлених осіб можуть служити формою переговорів, мати на приховувати рівні такі ділові цілі, як промацування інтересів, налагодження контактів, виявлення інформації тощо

Ділові комунікації (як і всі інші види комунікацій) являють собою складне поєднання типів, факторів спрямованості суб'єктів (індивідуумів і груп). Нагадаємо, що спрямованість визначається такими складними і не цілком точно вимірюваними факторами, як потреби, мотиви, очікування, переконання, упередження, забобони, ціннісні орієнтації, світогляд, ідеали, які й окремо непросто визначити навіть у самого себе, а тим більше в їх поєднанні, у взаємодії, що має місце у індивідуума і групи. Але нам необхідно типологізувати комунікації для виявлення ключових критеріїв, елементів, факторів, щоб краще зрозуміти механізми впливу на поведінку і дії, розробити моделі, що враховують найбільш суттєві параметри і дозволяють хоча б якимось прогнозувати поведінку, щоб звертатися за допомогою до вчених і практикам, до досягнень наукових дисциплін, найбільш просунутих в тих областях, які, на наш погляд, є носіями найбільш істотних в даному випадку знань, компетенцій, досвіду. Якщо ми визначаємо комунікацію як переважно міжособистісну, потрібно спиратися на досягнення соціальної психології та психології особистості; якщо комунікація здійснюється від імені та між організаціями, то тут доречні досягнення науки управління, менеджменту, економіки, хоча, оскільки від особи організації зазвичай виступають конкретні люди з усіма їх достоїнствами і недоліками, психічні, особистісні фактори ігнорувати також не слід.

Це складне багатопланове явище пов'язане з деяким набором належних норм, правил, прийомів спілкування. Їх адекватне розуміння і прийняття всіма

спілкуються сторонами та дотримання відповідно до очікувань трактується партнерами як сприятливий чинник, а неадекватність приймається як перешкода, відволікаючий чинник, здатний змінити результати спілкування.

ТЕМА 3. Вербальні та невербальні засоби комунікації

Лекція (4 години). Поняття і сутність вербальної комунікації. Засоби вербальної комунікації. Правила ефективного зворотного зв'язку в комунікативному процесі. Роль та значення невербальних комунікацій. Різновиди невербальної комунікації та типи невербальних засобів. Простір як елемент невербальної комунікації.

Практичне заняття (2 години).

Завдання 1.

Розгляд теоретичних питань та перевірка знань студентів у формі опитування:

1. В чому сутність вербальної комунікації?
2. Опишіть засоби вербальної комунікації.
3. Які основні правила ефективного зворотного зв'язку в комунікативному процесі?
4. В чому сутність, роль та значення невербальних комунікацій?
5. Опишіть різновиди невербальної комунікації та типи невербальних засобів.
6. Що таке простір як елемент невербальної комунікації?

Завдання 2.

Підготувати та захистити доповідь на одну із обраних тем:

1. Міміка, як форма невербального спілкування (з фото/відео прикладами).
2. Постава, як форма невербального спілкування (з фото/відео прикладами).
3. Жести, як форма невербального спілкування (з фото/відео прикладами).
4. Умовні сигнали, як форма невербального спілкування (з фото/відео прикладами).

Питання для самостійної роботи (4 годин).

1. Оптико-кінетична підсистема невербальних комунікацій.
2. Просодика (паралінгвістична чи навколоромовленнева підсистема невербальних комунікацій).
3. Екстралінгвістика (чи позамовленнева підсистема) невербальних комунікацій.
4. Проксеміка (просторова організацію комунікації) невербальних комунікацій.

5. Ольфакторна система (сукупність різних запахів у навколишньому середовищі) невербальних комунікацій.
6. Хронеміка (часові особливості комунікативного акту) невербальних комунікацій.

Методичні рекомендації до теми:

Для здійснення своєї діяльності керівник повинен постійно проводити обмін інформацією. Обмін інформацією вбудований у всі види управлінської діяльності і є сполучним процесом в управлінні.

Передача інформації може бути здійснена як вербальними, так і невербальними засобами.

Вербальні комунікації є основною складовою праці таких фахівців, як менеджери, юристи, психологи, бізнесмени, рекламисти і т.п. Визначимо, що ж означає поняття "вербальна комунікація".

Вербальне спілкування – усне, словесне спілкування, учасники якого обмінюються висловлюваннями щодо предмета спілкування.

Вербальна комунікація використовує як знакову систему людської мови, так і природну звукову мову, тобто систему фонетичних знаків.

За допомогою мови здійснюються кодування і декодування інформації: комунікатор у процесі говоріння кодує, а реципієнт у процесі слухання декодує цю інформацію.

Загальні правила мовної комунікації:

1. Висловлення повинне вмщати в себе рівно стільки інформації, скільки необхідно для виконання поточних цілей спілкування; надмірна інформація іноді вводить в оману, викликає питання і роздуми, які не відносяться до справи.

2. Висловлення повинне бути по можливості правдивим: намагайтеся не говорити те, що не вважаєте невірним, помилковим; не кажіть те, для чого у вас немає достатніх приводів.

3. Висловлення повинне бути релевантним, тобто відповідати предмету розмови: намагайтеся не відхилятися від теми.

4. Висловлення повинне бути ясним: уникайте незрозумілих виразів, неоднозначності, зайвого багатослівності.

Невербальне спілкування, широко відоме як "мова жестів", включає в себе такі форми самовираження, які спираються не на слова та інші мовні символи, а проявляються за допомогою поз, міміки, жестів, і т.п. В процесі такого спілкування відбувається обмін інформацією, формування власного образу, думки партнера, здійснення впливу на нього без використання мовних засобів. Невербальне спілкування – це така форма спілкування, яка не спирається на слова та інші мовні символи.

Невербальне спілкування – обмін інформацією між людьми за допомогою немовних комунікативних елементів (жестів, міміки, виразу очей, постави та ін.), які разом із засобами мови забезпечують створення, передавання і сприйняття повідомлень.

Формами невербального спілкування є міміка, постава, жести, умовні сигнали.

Міміка – вирази обличчя, спричинені рухами його м'язів, які виражають здивування й байдужість, страх і радість, задоволення й незадоволення, гнів і спокій, порозуміння і його відсутність тощо і є міжнародним засобом спілкування.

Постава – звичне положення тіла людини під час сидіння, ходіння тощо; властива манера триматися. Пози формуються тілом, руками, ногами і символізують соціальний стан або конкретну ситуацію, в якій перебуває людина.

Жести – рухи, виконувани переважно руками, іноді й ногами. Мова жестів надзвичайно виразна. Почувши, наприклад, неприємну звістку, людина інстинктивно витягує перед собою руку з розкритою назовні долонею, символічно намагаючись відштовхнути небажану інформацію. Якщо інформація складна, її необхідно обміркувати, співрозмовник береться руками за голову або потирає потилицю. Багато людей, знаючи, що жести підсвідомо можуть продемонструвати справжні почуття, міцно стискають руки або ховають їх під стіл. Менеджер повинен уміти правильно тлумачити підсвідомі сигнали співрозмовника, водночас бути стриманим, оскільки надмірне жестикулювання може роздратувати партнера, виявити істинне розуміння проблеми, про яке співрозмовнику не варто знати.

Умовні сигнали – побудовані на основі усного мовлення системи передавання повідомлень за допомогою жестів, зрозумілих лише для певного кола осіб. Як правило, такі сигнали виробляються у вузьких професійних групах. Наприклад, брокери товарних бірж у всьому світі користуються сигналами, зрозумілими лише їм, що символізують вимогу знизити або підвищити ціну, згоду або незгоду на заявлені умови угоди тощо.

У процесі управління менеджером слід намагатися контролювати зовнішні прояви власних емоцій і правильно тлумачити міміку, пози, жести співрозмовника, доповнюючи отриману словесну інформацію невербальною.

Змістом діяльності менеджера є здійснюване в інтересах організації ділове спілкування. Він постійно контактує з багатьма людьми в організації і поза нею. Для забезпечення ефективності діяльності йому необхідно вмело обирати таку форму ділового спілкування, яка гарантувала б найвищий результат для організації. Відмінності між вербальною та невербальною комунікацією визначено в таблиці 3.2.

Вчитись розуміти мову невербальних сигналів важливо з кількох причин. По-перше, словами можна передати тільки фактичні знання, але, щоб висловити почуття, одних слів часто буває недостатньо. Іноді ми говоримо: "Я не знаю, як висловити це словами", маючи на увазі, що наші почуття настільки глибокі або складні, що для їх вираження ми не можемо підібрати підходящих слів. По-друге, знання цієї мови показує, наскільки ми вміємо володіти собою. Якщо мовцеві важко впорається з гнівом, він підвищує голос або відвертається. Невербальна мова скаже про те, що люди думають про нас у дійсності.

І нарешті, невербальне спілкування цінне тим, що воно, як правило, спонтанно і виявляється несвідомо. Тому, незважаючи на те, що люди зважують свої слова і іноді контролюють міміку. Часто можливий "витік" приховуваних почуттів через міміку, жести, інтонацію і забарвлення голосу, що є інструментами невербального спілкування.

Таблиця 3.1

Відмінності між вербальною і невербальною комунікацією

Вербальна комунікація	Невербальна комунікація
<p>1. Абстрактність: – передача повідомлення може відбутися і у відсутності комунікатора (переказ, письмовий текст); – можливе обговорення явищ, що не відносяться безпосередньо до даної ситуації; – можливе використання абстрактних понять: рід, час, вид, кількість, можливість, відмінність</p>	<p>1. Конкретність: – передача повідомлення може відбутися тільки в присутності комунікатора; – комунікація пов'язана з безпосередньою ситуацією спілкування; – використання абстрактних понять ускладнене.</p>
<p>2. Дискретність. Складові елементи вербального повідомлення – букви, слова, речення, фрази – чітко відокремлені один від одного, їх співвідношення підпорядковане певним правил</p>	<p>2. Континуальність. Невербальні повідомлення важко розкласти на окремі одиниці</p>
<p>3. Визначеність. Вербальне повідомлення легко кодується і декодується. Між носіями мови існує певне порозуміння щодо форми, значення і вживання мовних одиниць.</p>	<p>3. Вірогідність. Невербальне повідомлення важко піддається декодуванню. Невербальна мова набагато більш нестійка і варіативна, що проявляється і як в самих одиницях, так і в правилах їх комбінування.</p>
<p>4. Лінійна тимчасова послідовність: – елементи вербального повідомлення слідує один за одним; – декодування вербального повідомлення здійснюється за елементами</p>	<p>4. Просторово-часова цілісність: – кілька елементів невербального повідомлення можуть передаватися одночасно; – невербальне повідомлення декодується цілком, тобто реципієнт не ділить його на окремі елементи.</p>
<p>5. Усвідомленість, довільність. Вербальні висловлювання в значній мірі усвідомлені, їх легше піддати аналізу, оцінити, зрозуміти, проконтролювати.</p>	<p>5. Неусвідомленість, мимовільність. Невербальна комунікація спонтанна, мимовільні рухи переважають над довільними, неусвідомлювані над усвідомлюваними</p>

Значення мови невербального спілкування:

1. Словами можна передати тільки фактичні знання. Почуття не піддаються словесному вираженню, а передаються мовою невербального спілкування;

2. Знання мови невербального спілкування допомагає володіти (керувати) собою;

3. Невербальне спілкування спонтанне і виявляється несвідомо, тому можлива "передача" почуттів, які ховаються за мімікою, жестами, інтонацією і тембром голосу. Невербальне спілкування допомагає переконатися у вірності сказаного словами.

При інтерпретації невербальних сигналів необхідно враховувати наступне:

- збіг вербальних і невербальних сигналів;
- відмінність розуміння жестів залежно від ситуації та культури;
- індивідуальність людини;
- соціальний статус людини, а так само соціальну роль;
- національні і регіональні відмінності.

Змістом діяльності менеджера є здійснюване в інтересах організації спілкування. Він постійно контактує з багатьма людьми в організації і поза нею. Для забезпечення ефективності діяльності йому необхідно вмело вибирати таку форму ділового спілкування, яка гарантувала б найкращий результат для організації.

ТЕМА 4. Комунікативні бар'єри та конфлікти в управлінській діяльності

Лекція (2 години). Комунікативні бар'єри в управлінській діяльності. Їх природа та відмінності. Причини виникнення комунікативних бар'єрів. Засоби усунення комунікативних бар'єрів. Поняття конфлікту в комунікаціях. Основні ознаки конфлікту. Схема конфліктної взаємодії. Природа джерела, зони, причин та привидів конфлікту. Наслідки комунікаційних конфліктів. Засоби управління конфліктами під час комунікацій.

Практичне заняття (2 години).

Завдання 1.

Розгляд теоретичних питань та перевірка знань студентів у формі опитування:

1. Опишіть комунікативні бар'єри в управлінській діяльності.
2. Яка їх природа та відмінності?
3. Які причини виникнення комунікативних бар'єрів?
4. Дайте характеристику засобам усунення комунікативних бар'єрів.
5. Опишіть поняття конфлікту в комунікаціях.
6. Які основні ознаки конфлікту?
7. Намалуйте схему конфліктної взаємодії.

8. Опишіть природу джерела, зони, причин та привидів конфлікту.
9. Які наслідки комунікаційних конфліктів?
10. Дайте характеристику засобам управління конфліктами під час комунікацій.

Завдання 2.

Ділова гра «Зіпсований телефон» (текст надає викладач).

Питання для обговорення:

1. Які помилки були допущені на кожному із етапів комунікаційного процесу?
2. Які причини виникнення комунікаційних бар'єрів?
3. Які засоби усунення цих бар'єрів?

Завдання 3.

Написати есе на тему «Комунікативні бар'єри, які траплялися у моєму студентському чи професійному житті» (описати 5-7 комунікативних бар'єрів).

Завдання 4.

Кейс для аналізу та обговорення:

Ви, молодий керівник, висунули своєму підлеглому низку обґрунтованих претензій у досить жорсткій формі. Той змушений був погодитись, але вийшов з Вашого кабінету, стримуючи образ та роздратування.

Через 10 хвилин Ви, виходячи зі свого кабінету, побачили цю людину в групі інших співробітників. Вони щось палко обговорювали. Підійшовши ближче, Ви почули вкрай невтішні про себе висловлювання з боку роздратованого підлеглого, який отримав догану. Ви зрозуміли також, що Вашу несподівану появу помітили всі, крім того, хто говорить.

Запропонуйте варіант своєї реакції, своєї конструктивної поведінки в ситуації, що склалася. Поміркуйте, до яких наслідків може привести Ваше рішення, як позитивних, так і негативних.

Питання для самостійної роботи (4 годин).

1. Фонетичний та стилістичний бар'єри, пов'язані з якістю дикції, темпом, швидкістю та гучністю мовлення.
2. Інтелектуальний бар'єр, пов'язаний з логіко-граматичним оформленням мовлення та особливостями мислення.
3. Семантичний бар'єр, який відображає індивідуальність життєвого досвіду людини й актуалізує завдання "пошуку спільної мови".
4. Емоційний бар'єр, пов'язаний з різним емоційним станом партнерів.
5. Мотиваційний бар'єр, пов'язаний з різними цілями, настановами та мотивацією.
6. Бар'єр, пов'язаний з соціальними ролями "керівник"- "підлеглий" та ієрархією їх взаємин.
7. Бар'єр управлінської поведінки керівника (наприклад, авторитарної).

Методичні рекомендації до теми:

Форми міжособистісного спілкування дуже різноманітні, до них відносяться і випадкова коротка розмова, і тематична бесіда, і пояснення вимог, і суперечка з якихось питань. Проте під час спілкування нерідко виникають труднощі, непорозуміння. Такі непорозуміння можуть зробити неможливими комунікації, адже можуть перешкоджати доходженню інформації у повному обсязі, тобто може доходити лише частина інформації, або ж одержувачі будуть неправильно інтерпретувати значення повідомлення.

Серед явищ, що ускладнюють спілкування в організації, а іноді призводять до повного його блокування, провідну роль відіграють комунікативні бар'єри. У загальному вигляді комунікативні бар'єри можна визначити як перешкоди на шляху передачі інформації від комунікатора (відправник інформації) до реципієнта (одержувача). За психологічною природою вони слугують механізмом захисту від небажаної інформації. Психологічна перешкода, яку реципієнт встановлює на шляху небажаної, небезпечної інформації, може мати різну прозорість, від цього можна сказати залежить "величина" бар'єру.

Комунікативні бар'єри є однією з причин виникнення і розгортання внутрішньоособистісних, міжособистісних, внутрішньогрупових і міжгрупових конфліктів, які виникають в організаціях. Вони також можуть призводити до зниження результативності діяльності менеджерів і персоналу організацій, впливати на їх міжособистісні стосунки, емоційний стан, ступінь задоволення роботою тощо. За своїм змістом комунікативний бар'єр - це один з різновидів психологічного бар'єру, психологічного стану, який виявляється у неадекватній пасивності суб'єкта, що заважає виконанню тих чи інших дій. Також існують такі визначення:

Комунікативні бар'єри - психологічні перешкоди, що виникають на шляху отримання інформації.

Комунікативні бар'єри - це деформація комунікаційного процесу, викликана різними причинами, яка може приводити до неадекватних дій адресата.

Виникають вони на макро- і мікрорівнях. Макробар'єри пов'язані з середовищем, у якому відбуваються міжособистісна взаємодія, комунікативний процес. Проявляються вони в інформаційному перевантаженні (великий обсяг інформації знецінює її зміст), великій кількості носіїв інформації (газети, телебачення, конференції, звіти), використанні інформації (ексклюзивні дані застосовують для впливу на інших, доступ до обмеженої, призначеної для внутрішнього користування інформації розширює владні повноваження індивідів).

Мікробар'єри породжують особливості інтелекту учасників спілкування, неоднакове знання предмета розмови, різне володіння понятійним апаратом з певної галузі знань, відсутність єдиного розуміння ситуації спілкування, психологічні особливості партнерів, соціальні, політичні, професійні, релігійні відмінності у трактуванні інформації і ситуації взаємодії тощо.

Психологічні особливості партнерів по спілкуванню можуть виявлятися, наприклад, як надзвичайна відвертість чи інтелігентність, інтуїтивне сприймання світу, напористість тощо.

У складі основних параметрів бар'єра розглядаються:

- складові психологічного бар'єру, тобто сукупність факторів, на підставі яких було виявлено негативне відношення працівників;
- масштаб психологічного бар'єра, тобто частка працівників, у яких було виявлено це негативне відношення;
- висота психологічного бар'єра, тобто ступінь негативного відношення;
- характер психологічного бар'єра, тобто конкретні форми прояву негативного бар'єра.

Бар'єри перешкоджають оптимальному протіканню процесів адаптації співробітників до нових факторів зовнішнього середовища. Вивчення перешкод на шляху спілкування та способів їх уникнення є дуже важливим, адже сприяє досягненню мети спілкування, поліпшенню психологічного клімату і взаємодії в колективі.

Причинами комунікативних бар'єрів є змістові й формальні характеристики повідомлення (логічні, фонетичні, стилістичні, семантичні). На цій підставі виокремлюють їх види. Далі розглянемо класифікації комунікативних бар'єрів, які виділяються вченими.

Стосовно основних видів комунікативних бар'єрів в організації слід зазначити, що психологами виділено кілька їх видів.

Так, деякі автори зазначають, що спілкуванню в організаціях можуть перешкоджати соціальні та суто психологічні бар'єри. В першому випадку комунікація виявляється недостатньо розвиненою через належність партнерів до різних соціальних груп - рівнів управління та сфер діяльності. У другому випадку бар'єри виникають через індивідуально-психологічні особливості особистості - симпатії чи антипатії, відвертість чи її відсутність.

Також виділяються бар'єри, що виникають в комунікаціях між особами та в організаційних комунікаціях.

До бар'єрів на шляху міжособових комунікацій відносять:

- перешкоди, що зумовлені сприйняттям;
- семантичні бар'єри;
- невербальні перешкоди;
- поганий зворотній зв'язок;
- невміння слухати.

Перешкодами в організаційних комунікаціях є:

- викривлення повідомлень;
- інформаційні перевантаження;
- незадовільна структура організації.

Перешкоди на шляху комунікацій між особами

Перешкоди, зумовлені сприйняттям. Люди реагують не на те, що в дійсності відбувається в їх оточенні, а на те, що сприймається як дійсне.

Акцент на деяких факторах, що впливають на сприйняття в процесі обміну інформацією, дозволяє не допустити зменшення ефективності комунікацій, своєчасно викинувши перешкоди, зумовлені сприйняттям.

Семантичні бар'єри. Коли ми вступаємо в інформаційний контакт, ми використовуємо символи, за допомогою яких намагаємося обмінюватися інформацією й домагатися її розуміння. Відправник кодує повідомлення за допомогою вербальних і невербальних символів. Найуживанішими символами в повсякденному житті є слова. Оскільки слова (що є символами) можуть мати різні значення для різних людей, тому те, що хтось намагається повідомити, необов'язково буде інтерпретоване й зрозуміле таким же чином одержувачем інформації. Семантичні варіації часто стають причиною невірної розуміння, оскільки у багатьох випадках не є факт, що одержувач інформації може точно зрозуміти значення якогось слова, яке використовує відправник.

Невербальні перешкоди. Хоча вербальні символи (слова) - головний наш засіб для кодування ідей, ми використовуємо й невербальні символи для трансляції повідомлень. У невербальній комунікації використовуються будь-які символи, крім слів. Найчастіше невербальна комунікація відбувається одночасно з вербальною й може підсилювати або змінювати зміст слів. Обмін поглядами, вираз обличчя, наприклад, посмішки й виразу несхвалення тощо - усе це приклади невербальної комунікації. Використання вказівного пальця, щоб показати щось, прикриття рота рукою, доторкання, млява поза також відносяться до невербальних способів передачі значення.

Ще один різновид невербальної комунікації формується тим, як ми проголошуємо слова. Маються на увазі інтонація, модуляція голосу, плавність мовлення тощо. Те, як ми проголошуємо слова, може суттєво змінювати зміст цих самих слів. Як і семантичні бар'єри, культурні відмінності при обміні невербальною інформацією можуть створювати суттєві перешкоди для розуміння. Наприклад, отримавши від японця візитну картку, варто відразу прочитати її. Якщо ви покладете її до кишені, ви тим самим повідомите японцю, що його вважають несуттєвою людиною.

Поганий зворотній зв'язок. Іншим обмежувачем ефективності обміну інформації між особами може бути відсутність зворотного зв'язку з приводу надісланого відправником повідомлення. Зворотній зв'язок важливий, оскільки дає можливість установити, чи дійсно ваше повідомлення, отримане одержувачем, витлумачене в тому розумінні, який ви спочатку йому надали.

Невміння слухати. Ефективна комунікація залежить не лише від того, наскільки точно й ефективно особа вміє передавати інформацію, а й від того, наскільки він вміє приймати повідомлення. На жаль, у розумінні більшості слухати - означає лише вести себе спокійно й давати іншій особі говорити.

Окремо виділено комунікативні бар'єри, що виникають в управлінському спілкуванні:

- фонетичний та стилістичний бар'єри, пов'язані з якістю дикції, темпом, швидкістю та гучністю мовлення;

- інтелектуальний бар'єр, пов'язаний з логіко-граматичним оформленням мовлення та особливостями мислення;
- семантичний бар'єр, який відображає індивідуальність життєвого досвіду людини й актуалізує завдання "пошуку спільної мови";
- емоційний бар'єр, пов'язаний з різним емоційним станом партнерів;
- мотиваційний бар'єр, пов'язаний з різними цілями, настановами та мотивацією;
- бар'єр, пов'язаний з соціальними ролями "керівник"- "підлеглий" та ієрархією їх взаємин;
- бар'єр управлінської поведінки керівника (наприклад, авторитарної).

Також психологами виділено комунікативні бар'єри, що виникають у певних комунікативних контекстах у процесі виконання професійних завдань в організаціях - під час переговорів чи наради, спілкування редактора з автором чи директора школи з учителем.

Отже, ми з'ясували основну суть комунікацій, а саме: комунікація - це обмін інформацією, її змістом між двома або декількома людьми. Комунікація є процесом зв'язку працівників, підрозділів, організацій і протягом цього процесу можуть виникати перешкоди, які заважають правильній та чіткій передачі - це комунікативні бар'єри. Комунікативні бар'єри вчені класифікують по-різному. До бар'єрів на шляху міжособових комунікацій науковці відносять: перешкоди, що зумовлені сприйняттям; семантичні бар'єри; невербальні перешкоди; поганий зворотній зв'язок; невміння слухати.

Контрольна робота за ЗМІСТОВНИМ МОДУЛЕМ 1. «НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ Й ОРГАНІЗАЦІЙНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ»

Лекція (не передбачено).

Практичне заняття (2 години). Контрольна робота.

Самостійна робота (6 годин). Підготовка до контрольної роботи.

Основні питання, які виносяться на контрольну роботу (тестування):

1. Сутність поняття «комунікації».
2. Роль комунікацій в управлінні.
3. Загальна характеристика комунікацій, їх цілі та функції.
4. Структура комунікативного процесу.
5. Етапи комунікацій в управлінні.
6. Елементи комунікативного процесу.
7. Поняття ділової комунікації.
8. Основна мета та завдання ділової бесіди.
9. Функції ділової бесіди.
10. Різновиди ділових комунікацій та їх відмінності.
11. Поняття і сутність вербальної комунікації.

12. Засоби вербальної комунікації.
13. Правила ефективного зворотного зв'язку в комунікативному процесі.
14. Роль та значення невербальних комунікацій.
15. Різновиди невербальної комунікації та типи невербальних засобів.
16. Простір як елемент невербальної комунікації.
17. Комунікативні бар'єри в управлінській діяльності.
18. Їх природа та відмінності.
19. Причини виникнення комунікативних бар'єрів.
20. Засоби усунення комунікативних бар'єрів.
21. Поняття конфлікту в комунікаціях.
22. Основні ознаки конфлікту.
23. Схема конфліктної взаємодії.
24. Природа джерела, зони, причин та привидів конфлікту.
25. Наслідки комунікаційних конфліктів.
26. Засоби управління конфліктами під час комунікацій.

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2.

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОВЕДЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ ДІЛОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

ТЕМА 5. Етика службового спілкування. Організація та проведення ділових зустрічей

Лекція (2 години). Поняття етики, етикету, службового етикету. Особливості застосування комунікативних принципів оптимізації службових відносин. Причини неетичної поведінки та методи їх подолання. Особливості ділового протоколу. Правила організації та проведення ділових зустрічей. Культурні особливості партнерів при проведенні ділових зустрічей.

Практичне заняття (2 години).

Завдання 1.

Розгляд теоретичних питань та перевірка знань студентів у формі опитування:

1. Дайте визначення понять етики, етикету, службового етикету.
2. Які особливості застосування комунікативних принципів оптимізації службових відносин?
3. Назвіть причини неетичної поведінки та методи їх подолання.
4. Опишіть особливості ділового протоколу.
5. Які основні правила організації та проведення ділових зустрічей?
6. В чому полягають культурні особливості партнерів при проведенні ділових зустрічей?

Завдання 2.

Організувати ділову зустріч делегації. Робота виконується в малих групах.

Підготовка повинна здійснюватися за наступними кроками:

1. Домовленість про ділову зустріч.
2. Предмет ділової зустрічі. Мета та завдання.
3. Місце проведення.
4. Часові межі.
5. Кількість учасників.
6. Підготовка матеріалів для обговорення та підсумкові документи зустрічі.
7. Зустріч делегації.
8. Привітання.
9. Розміщення учасників зустрічі.

Обговорення результатів:

1. Які труднощі виникли при виконанні завдання?
2. Які помилки були допущені?
3. Враження всіх сторін зустрічі.
4. Що треба робити аби підвищувати ефективність організації ділових зустрічей?

Питання для самостійної роботи – (6 годин).

1. Стратегія та тактика переговорів.
2. Стилi переговорів.
3. Види прийомів.
4. Правила організації і проведення бізнес-ланчу.

Методичні рекомендації до теми:

Етика – це наука, що вивчає особливості поведінки людини в суспільстві, що включає в себе також і моральну частину.

Службовий етикет – це прийнятий порядок спілкування у певній компанії, за якою люди спілкуються всередині колективу, з партнерами по бізнесу для отримання максимальних результатів у роботі. Є частиною ділової етики.

В поняття службового етикету включається відразу кілька складових:

- етикет при влаштуванні на нове місце роботи;
- правила знайомства нового співробітника з працівниками організації;
- етика спілкування співробітників і начальства;
- відносини співробітників між собою;
- особливості вирішення конфліктів в колективі.

Спілкування по вертикалі

Однією з головних частин службової етики є кодекс спілкування між керівником та підлеглими. І тут вимоги до поведінки здебільшого стосуються не підлеглих, а начальника.

Керівник у будь-якій ситуації повинен «тримати себе в руках», не принижувати співробітників, пам'ятати про те, що кожен з них особистість. Повага всередині колективу, незважаючи на ранг, є невід'ємною частиною спілкування, так як це збільшує працездатність підлеглих.

Вихованість також дуже важлива для начальника. Це пов'язано з тим, що його співробітники з часом переймають метод спілкування керівника і починають спілкуватися також. Тому начальник у першу чергу повинен бути прикладом.

Не варто начальнику порушувати і деякі світські норми етикету. Так, прийшовши на роботу, йому необхідно привітати співробітників, при цьому працівники не повинні підводитися з робочих місць. Якщо керівник досить молодий, то він повинен зустрітися працівників зрілого віку та жінок вітати першим. Але при цьому, наприклад, при вході в кабінет керівника, співробітника-жінки начальник не зобов'язаний вставати.

При розмові з підлеглими чи відвідувачами керівник не повинен переглядати документи, які не відносяться до справи, дозволяти собі довгих телефонних розмов, а також займатися іншими сторонніми справами, наприклад, пити чай, не запропонувавши його опонентіві.

Звертатися начальник до співробітників повинен тільки на «Ви».

Правило «Ставтеся до підлеглому так, як би вам хотілося, щоб начальник ставився до вас» – основне в спілкуванні співробітників по вертикалі.

Спілкування по горизонталі

Спілкування всередині колективу також дуже важливо. Якщо у фірмі немає конфліктів серед колег, то і працездатність такого колективу найвища. Тут в першу чергу повинно бути відсутнім поняття «Я», в пріоритеті має бути «Ми», так як головним завданням колективу є спільна робота на результат.

Але в той же час не можна забувати про особистісному зростанні та придбання майстерності для будівництва своєї власної кар'єри.

У будь-якій компанії можна зустріти працівників з різним характером, в тому числі і зі складним, досить важким у спілкуванні. Тут головне – не виводити людей на відкритий конфлікт, прагне згладити неприємність спілкування ввічливим ставленням до такого працівника. Пам'ятайте, що головним принципом службового етикету в спілкуванні по горизонталі є шанобливе ставлення до кожного члена колективу.

Конфлікт інтересів

Нерідко в робочих колективах виникають конфлікти інтересів. У поняттях службової етики це ситуації, які зачіпають інтереси працівників, суперечать один одному. Виділяють кілька варіантів таких розбіжностей:

1. Коли можливий компроміс. Тут, як приклад, можна привести наступну ситуацію. Наприклад, начальник відправляє підлеглому у відрядження, який не збирався відлучатися з міста за сімейними обставинами. Якщо причина у співробітника поважна, то начальник може поступитися і відправити у відрядження іншого підлеглому.

2. Коли вирішити конфлікт практично неможливо. Тут зазвичай причиною конфлікту стає або ресурс, або мета, яку неможливо поділити між конфліктуючими сторонами. Наприклад, два працівника борються за вищу посаду.

Дозвіл конфліктів інтересів

Службова етика включає в себе правила вирішення конфліктів інтересів між співробітниками компанії. Ідеального виходу з будь-якої суперечливої ситуації, який влаштував би всіх, не існує в принципі.

Існує два типових вирішення конфлікту інтересів:

- Принцип утилітаризму. Він полягає в тому, що рішення вважається виправданим, якщо в результаті його враховані бажання більшості учасників. При цьому сумарна користь зіставляється з обсягом шкоди, і якщо останній виявляється більше, то і таке рішення визнається неетичним.
- Принцип морального імперативу. Тут рішення не враховує результат і не залежить від того, чи завдасте шкоди одній людині або декільком. Наноситься шкода вже вважається неетичним.

Застосовувати ж на практиці ці принципи досить важко, а простий метод «віднімання» навряд чи буде доречний в робочому колективі.

Зараз у більшості випадків конфлікти інтересів вирішуються шляхом розставлення пріоритетів. При прийнятті будь-яких рішень доводиться враховувати не тільки особисті інтереси, але і політичні, економічні, етичні аспекти. Хоча багато сучасні керівники вважають, що норми етики у вирішенні конфліктів не потрібні, то це далеко не так. Але і ставити моральну складову у главу кута теж не варто.

Всі вимоги потрібно оцінювати з різних сторін, тільки в цьому випадку ви приймете правильне рішення і дозвольте конфлікт інтересів з мінімальним збитком для всіх його учасників.

Поняття про діловий протокол, його сутність.

Досвід організації ділових зустрічей і нарад показує, що для успішних ділових контактів між партнерами, особливо представниками різних країн, дуже важливо дотримуватися певних протокольних звичаїв та правил.

Слово "протокол" означає першу частину складеного в урочистих виразах документа, в якому перераховується склад учасників зустрічі.

Протокол - це форма ієрархічного порядку, вияв гарних манер у стосунках між партнерами з різних країн і, подібно до ввічливості, - одна з основних форм щоденного життя. Протокол є сукупністю правил поведінки, норм і традицій на офіційних та неофіційних зустрічах.

Як відомо ієрархія існує в усякому організованому суспільстві. Складність стосунків між різними соціальними групами зобов'язує дотримуватися певних правил, без яких гармонійне існування людей було б неможливим.

Уже в первіснообщинному суспільстві можна знайти щось на зразок ієрархічного порядку, часто з церемоніями, які традиційно здійснювалися

відокремленою кастою. Ієрархію можна спостерігати навіть у комах, птахів і тварин, про що свідчить, наприклад, внутрішня організація у сім'ях бджіл чи термітів, шлюбні церемонії у деяких видів птахів тощо.

Вступаючи на посаду президента США, Джон Кеннеді у своєму зверненні підкреслював, що "ввічливість - не ознака слабкості". Бісмарк нагадував, що навіть під час війни дотримуються певних правил ввічливості. Французький дипломат Жан Камбон підкреслював, що "у мирних договорах немає різниці між переможцями і переможеними". Ввічливість - це не якась абстракція, а категорія, яка повинна бути закладена у кожному з нас, оскільки у стосунках з іншими людьми необхідно виявляти порядність і скромність. Тільки у поганому товаристві кричать, щоб бути почутим.

Партнери, з якими ви зустрічались, можуть, як часто це і відбувається, зустрітись знову. Добре чи погане враження, залишене від попередніх зустрічей, може відбитися на взаємовідносинах у майбутньому і вплинути на перебіг переговорів. Не менш важливою на переговорах є тактовність. Чим цивілізованіше суспільство, тим ретельніше дотримується форма (правила проведення переговорів) як бар'єр для неминучих непорозумінь і антагонізмів, що породжуються відмінністю характерів і принципів.

Протокол визначає межі, методи, поведінку і етикет, встановлює правила офіційного та особистого листування, коротше кажучи, все, що необхідно для забезпечення кожному учаснику ділового спілкування відповідного місця і для виявлення своєї поваги. Дотримання протоколу, звичайно, тільки формальність, яка, по суті, нічого не вирішує, але вона свідчить про повагу, що не так вже й мало.

Правила протоколу не є священними, тому церемоніал проведення ділових зустрічей не можна порівнювати з релігійними обрядами та звичаями, порушення яких може викликати гнів вищих сил. Ці правила ґрунтуються на належній повазі до 2 національних свят та місцевих звичаїв; до них включається, насамперед те, що одержало загальне схвалення громадськості.

Безперечно, ніхто не може очікувати від нашого співвітчизника, що він буде поводити себе як француз чи англієць. Притаманні нам слов'янські риси, навпаки, зовсім не треба приховувати, щоб бути гідним представником своїх далеких предків, їх культури і традиції. Тим більше, що наша культура завжди була невід'ємною частиною світової культури, а основні принципи міжнародного протоколу - ввічливість, простота, гідність та гарне виховання - притаманні й українському народу.

Діловий протокол не такий вже жосткий. Досвідчені партнери, обмежені його суворими рамками, знають, коли і як, у випадку необхідності, вийти з них. Головне при цьому - виявляти теплі та гуманні почуття, уміти виразити подяку за приємне ділове спілкування й увагу, поважати звичаї та національні традиції чужої країни.

ТЕМА 6. Писемна комунікація в управлінні

Лекція (2 години). Історія писемного спілкування. Цілі ділового листа та правила ділового листування. Різновиди ділових листів. Основні помилки писемної комунікації в сучасному діловому світі.

Практичне заняття (2 години).

Завдання 1.

Розгляд теоретичних питань та перевірка знань студентів у формі опитування:

1. Історія писемного спілкування.
2. Опишіть цілі ділового листа та правила ділового листування?
3. Дайте характеристику різновидам ділових листів.
4. Які основні помилки писемної комунікації в сучасному діловому світі?

Завдання 2.

Написати діловий лист, ураховуючи всі правила:

1. Скласти приємне перше враження за допомогою теми листа. Розмір — до 5 слів. Вказуємо основну ідею листа.
2. Зазначити мету комунікації 1-2 реченнями.
3. Структурувати лист, щоб в ньому були вітання, мета, деталі, питання, підпис. Кожен структурний елемент — окремий абзац.
4. Прибрати канцеляризми, емоції, подразники.
5. Перевірити текст на відсутність помилок, одруківок, маніпуляцій. Якщо потрібно, використовувати сервіси з перевірки текстів.

Завдання для самостійної роботи (4 годин).

Написати та зихистити доповідь на одну з обраних тем:

1. Накази, як форма ділових писемних комунікацій.
2. Розпорядження, як форма ділових писемних комунікацій.
3. Звіти, як форма ділових писемних комунікацій.

Методичні рекомендації до теми:

Письмові комунікації мають давню історію, її практика сходить ще до сивої давнини. Мовні формули, види, різновиди офіційної кореспонденції, формуляри, способи оформлення і роботи з нею створювалися і шліфувалися століттями. Багато видів листів мають тисячолітню історію.

Письмова комунікація також широко використовується сьогодні на практиці. Формами письмової комунікації виступають: накази; розпорядження, листи, звіти і багато інших засобів комунікації, які використовують письмові символи.

Переваги письмової комунікації:

- 1) письмова інформація є незмінною впродовж тривалого часу, є такою що може зберігатися;
- 2) письмова інформація є відчутною (на дотик), помітною;
- 3) письмова інформація піддається перевірці;
- 4) письмова інформація, як правило, ретельно сформульована, глибоко обміркована, є логічною і точною.

Письмові комунікації використовують перш за все у випадках, коли потрібно щонайточніше передати зміст складної та об'ємної інформації.

Основні помилки та правила ділового листування.

Ділове листування — це процес бізнес- та службової комунікації за допомогою пошти. У ньому, як і в звичайному спілкуванні, є місце емоціям, першому враженню, точкам дотику. Але ділове листування вирізняє офіційно-діловий стиль.

В основі ділового листування листи, що відповідають таким критеріям:

1. Лаконічні. Коли в одному реченні є одна головна думка, немає канцеляризмів, інформація подана коротко і по суті. Ніяких довгих підводок до основного і складних мовних конструкцій.

2. Структуровані. Коли у листа є конкретна мета, думки послідовні, візуально лист розділений на кілька частин (як мінімум, вітання, мета, питання або заклик до дії).

3. Грамотні. Без граматичних помилок і порушень логіки викладу тексту, з правильно розставленими знаками пунктуації.

4. Людські. Коли аргументи подані чітко, без емоцій і оціночних суджень, немає маніпуляцій і токсичності, проявляється повага до співрозмовника.

Ділове листування вирішує ряд завдань — від простого вітання нового члена команди до закриття великобюджетних угод. Також її використовують в таких цілях:

- влаштуватися на роботу;
- запропонувати послуги і знайти нове замовлення;
- передати якусь інформацію, новини;
- запропонувати і затвердити якусь ідею;
- розв'язати конфлікт і перетворити незадоволену людину в задоволену;
- домовитися з колегами про щось;
- отримати підтримку або аргументовану критику.

8 типових помилок у діловому листуванні.

Помилка №1. Не надавати значення темі листа

Тема листа в діловому листуванні — це ваш перший контакт з людиною. Від того, наскільки зрозумілою вона буде, залежить те, наскільки швидко вам дадуть відповідь і чи дадуть взагалі.

І якщо ви хочете, щоб ваша комунікація не перервалася на першому ж листі, ось як чинити з темою повідомлення НЕ потрібно:

- відправляти повідомлення без теми;
- робити в ній помилки (граматичні, орфографічні);
- писати в цьому полі те, що взагалі не стосується суті листа;
- робити тему занадто довгою;
- написати що-небудь (часто це закінчується темами «Терміново!!!», «Важливо!!!», «Швидко прочитай! Терміново! Важливо!»).

Як правильно?

Тема листа повинна відображати основну мету, ідею ділового листування. Ідеальний розмір — 5 слів, максимум — 7. Якщо більше, то тема обрізається, і повністю її ваш адресат зможе побачити, лише коли перейде на сам лист. А він же може цього й не зробити.

І ніяких помилок. Інакше перше враження про вас вже буде зіпсоване.

Помилка №2. Писати без структури

Структура в листі — це можливість виділити в ньому головні думки, розставити акценти. Якщо її немає, то одержувачу доводиться розділяти текст на частини самому, тобто витратити на це зайвий час. Якось не дуже шанобливо виходить.

Типові прояви цієї помилки:

- відсутність мети листа (або ви її не виділили окремим абзацом, або її в принципі не можна зрозуміти з тексту);
- думки, речення непослідовні;
- немає візуального оформлення (мінімально — поділу на абзаци);
- немає заклику до дії або питання в кінці листа (нагадаю, що ділове листування — це не монолог, а процес комунікації між двома та більше людьми).

Як правильно?

Ось так виглядає грамотна, класична структура ділового листа:

Таблиця 6.1.

Структура ділового листа

Частина листа	Що має в собі містити
Привітання	Привітання співрозмовника, презентація автора листа
Мета листа	Ідея, проблема, завдання, прохання
Деталі	Аргументи, уточнення, ТЗ, опис
Заклик	Питання або спонукання до дії
Підпис	Ваш підпис, контакти

Основні рекомендації з приводу структури листа:

- самостійно визначте мету листа і виділіть її (а не перекладайте це завдання на адресата);
- пишіть послідовно;
- кожен структурну частину листа оформляйте у вигляді окремих абзців (і не забувайте про правило «1 деталь = 1 абзац»);

- обов'язково ставте питання або в інший спосіб закликайте до продовження комунікації;

- посилення вшивайте в слова, щоб вони не займали кілька рядків.

Помилка №3. Використовувати канцеляризми

Щоб ваша ділова переписка викликала доброзичливий настрій і бажання відповісти, забудьте про:

- мовні штампи (на даному етапі, на даний момент, в даний час, слід зазначити, важливо підкреслити, згідно з...);

- пасивні конструкції (нами було зроблено, інтернет був підключений співробітниками);

- заміну дієслова на іменник (методи збільшення продажу, способи підняття активності);

- заміну іменника на прийменник (в силу, за допомогою, внаслідок, з метою, у зв'язку з, через тощо).

Також не завжди доречно вживати слова іноземного походження. Їх можна використовувати, якщо ви впевнені, що одержувачі листа точно знають значення цих слів. Наприклад, ви працюєте в ІТ-компанії, і слова «пофіксити», «баг» у вашому внутрішньому листуванні всім зрозумілі. Якщо ж ви відправляєте лист незнайомій людині і не впевнені, що вас зрозуміють, краще знайти широковживану альтернативу.

Слід уникати також скорочень слів. Це коли людина не дописує слово до кінця або дивно його зменшує. Наприклад, часто зустрічаю «дяк» замість «дякую». Це неповага до колег, отримувачів. Так робити не треба. Не полінуйтеся і пропишіть слово повністю.

Як правильно?

Правильно писати без канцеляризмів. Перед тим як відправити, відредагуйте лист: приберіть всі складні фрази, непотрібні мовні конструкції. Перевірте, чи немає скорочень і чи зрозумілі всі професійні слова іноземного походження.

Помилка №4. Лист як потік думок

У діловому листуванні важлива логіка, а саме логічна послідовність думок. Коли її немає, легко втратити сенс комунікації і в підсумку нічого не вирішити.

Основні характеристики такої помилки:

- в одному реченні кілька різних думок;
- багато непотрібної або нерелевантної інформації;
- деталі не пов'язані між собою.

Результат — співрозмовник не розуміє, що вам відповісти і, в кращому випадку, запитає про це і продовжить комунікацію, в гіршому — ви залишитесь без відповіді.

Як правильно?

Перечитайте лист кілька разів, щоб побачити, чи дотримуетесь ви таких рекомендацій:

- 1 лист = 1 мета;

- 1 речення = 1 думка;
- речення короткі та прості;
- інформація тільки по темі;
- всі деталі пов'язані між собою.

Навіть якщо перший варіант тексту буде схожий на потік думок — нічого страшного. Головне — в результаті отримати якісний лист. А для цього його доведеться не раз редагувати.

Помилка №5. Помилки і одруківки

Один із проявів поваги в діловому листуванні — писати без помилок. Будь-яких.

Ось ті, які зустрічаються найчастіше:

- граматичні;
- неправильна пунктуація або навіть відсутність розділових знаків;
- дефіс замість тире і навпаки;
- лапки-лапки “” замість лапок-ялинок «»;
- назвати співрозмовника іншим ім'ям.

Як правильно?

Чек-лист для перевірки, чи не припустилися ви помилки:

- Ім'я співрозмовника написано правильно, а саме так, як він представився в своєму листі. Ніяких скорочених форм. Якщо співрозмовник представився Валентином, то вітайте його в листі, використовуючи ім'я «Валентин», а не «Валя», «Валик», «Святик» тощо. Якщо ініціатор ділової переписки ви і це перший емейл, звертайтеся до адресата за повним іменем.

- Текст вчитаний, в ньому вистачає ком, крапок, абзаців і немає помилок. Не впевнені в цьому? Скористайтеся сервісами з перевірки текстів.

Помилка №6. Використовувати подразники

Є категорія людей, на листи яких відповідати не хочеться. Зазвичай вони використовують такі прийоми:

- Фамільярність — різкі переходи на «ти» без обопільної згоди, вживання пестливих слів. Приклад — «Приветик, Олечка!)).»
- CAPS LOCK. Приклад — «ТРЕБА ТЕРМІНОВО !!! УВАГА!!».
- Початок речення з малої літери.
- Псевдоввічливість. Приклад — «Будь настільки люб'язна».
- Наказовий тон. Приклад — «Прошу терміново зробити».

А ось список фраз, які особливо дратують:

- Доброго часу доби!
- Як ваші справи? (це дуже особисте питання і йому не місце в діловому листуванні. Ним ви порушуєте чужі особисті кордони, викликаєте неприємну підозру, що вам щось потрібно, і відразу задаєте не дуже добрий тон спілкуванню).

- АСАП
- Приносимо вибачення за спричинені незручності
- Ми вас почули
- Шановний / шановна

- Доводимо до відома
- Що там за часом, встигаєш?
- Зорієнтуйте за термінами
- Переконливе прохання
- На відміну від вас
- Вас це точно зацікавить
- Дякую за розуміння!

Ще декого дратує фраза на завершення листа «З повагою, [ім'я]». Вважаю, що вона зайва. Якщо ви напишете акуратного, структурованого, грамотного листа — це вже буде проявом поваги. А якщо з помилками, без якоїсь виразної мети, то фраза «з повагою» не допоможе.

Як правильно?

Просто не використовуйте вищевказані прийоми-подразники в своїх листах. А також пишіть «Ви» з великої літери тільки в офіційних документах. А у листах до людей звертайтеся на «ви» з малої літери. Хоча відповідно до діючого правопису ви, звісно, можете вживати «Ви» і в буденному листуванні з однією людиною, це не буде помилкою.

Ще раджу не використовувати метод сендвіча — коли ви починаєте комунікацію з хорошого, а потім переходите до поганого. Краще почати з правди, але грамотно її аргументувати і запропонувати різні рішення.

З приводу підпису. В ньому важливо вказати своє ім'я, прізвище, позиціонування (наприклад, посаду в компанії), компанію, контактну інформацію (посилання на робочі сторінки в соцмережах, сайт).

Помилка №7. Токсичність замість поваги

Типові прояви токсичності в діловому листуванні:

- негативне емоційне забарвлення;
- драматизм;
- претензії замість аргументів;
- спроби зачепити почуття адресата.

Коли співрозмовник використовує подібні прийоми в спілкуванні, хочеться відразу ж припинити комунікацію.

Як правильно?

Токсичність часто з'являється там, де не вдається підібрати виразні аргументи і впоратися з емоціями. Але з цим можна боротися:

- викладати факти і аргументи;
- не використовувати художні оберти;
- не додавати емоційного забарвлення за допомогою смайлів (але такий варіант допускається, якщо ви пишете колезі і це в рамках корпоративної культури);
- не переходити на особистості.

Як бути, якщо токсичного листа пишуть вам, а не ви? Мій лайфхак: подумки перетворити цей поганий лист в хороший і відповідати на нібито хороший. Так повідомлення простіше переосмислити, відповісти не токсично, без зайвих емоцій.

Помилка №8. Перекладання відповідальності

Думаєте, це стосується тільки молодих і ще недосвідчених співробітників? Ні. Проблема є і серед молоді, і серед більш досвідчених колег.

Проявляється так:

- співрозмовник не визнає свої помилки;
- проблеми перекладаються на когось іншого;
- адресату не дають права вибору;
- ніяких проявів турботи до роботи співрозмовника.

Як правильно?

У діловому листуванні важливо піклуватися. Наприклад, таким чином:

- вміти визнавати помилки;
- не перекладати проблеми і відповідальність на інших;
- давати право вибору (ідеально — самому пропонувати альтернативи);
- поважати роботу співрозмовника.

Маніпуляції в діловому листуванні

Мета маніпуляцій в діловому листуванні — примусити співрозмовника зробити щось. Зазвичай те, що йому не хочеться або не сподобається. Часто це проявляється через токсичність і перекладання відповідальності. В результаті викликає неприємне почуття обов'язку у адресата і небажання вести комунікацію далі.

Як розпізнати маніпуляцію? Вона ховається під такими фразами:

- Заздалегідь вдячний! (Це дуже сильна маніпуляція. Зазвичай, коли ми пишемо людині щось, заздалегідь не можемо знати, як вона відреагує. А така відповідь змушує погодитися. Тому таку фразу краще взагалі не використовувати. Ніколи)

- Сподіваюся на вашу позитивну відповідь!
- Чи не бажаєте ви... ?
- Ти ж не відмовишся зробити... ?
- Ви зробите на завтра, правда?
- У тебе ж є час на... ?
- Давайте поставимо це завдання в пріоритет
- Ти ж пам'ятаєш, ми обговорювали... ?
- Ви ж нам обіцяли!
- Погодьтеся, це потрібно зробити тільки так!
- Сподіваюся на швидку відповідь!
- Ви не будете проти, якщо... ?

Як боротися з маніпуляцією? Змусити іншу людину писати нормально у вас навряд чи вийде, а ось самому не маніпулювати — цілком.

Висновок

Підсумуємо всі рекомендації про те, як вести ділове листування:

- Скласти приємне перше враження за допомогою теми листа.
- Розмір — до 5 слів. Вказуємо основну ідею листа.
- Зазначити мету комунікації 1-2 реченнями.

- Структурувати лист, щоб в ньому були вітання, мета, деталі, питання, підпис. Кожен структурний елемент — окремий абзац.
- Прибрати канцеляризми, емоції, подразники.
- Перевірити текст на відсутність помилок, одруківок, маніпуляцій. Якщо потрібно, використовувати сервіси з перевірки текстів.

ТЕМА 7. Публічний виступ перед аудиторією, його роль та значення в управлінській діяльності

Лекція (4 години). Процес підготовки до публічного виступу, та його значення в управлінській діяльності. Основні правила та норми проведення ефективного публічного виступу. Організація та проведення виступу перед аудиторією.

Практичне заняття (2 години).

Завдання 1.

Розгляд теоретичних питань та перевірка знань студентів у формі опитування:

1. Що включає в себе процес підготовки до публічного виступу, та його значення в управлінській діяльності?
2. Які основні правила та норми проведення ефективного публічного виступу.
3. Опишіть особливості організації та проведення виступу перед аудиторією.

Завдання 2.

Підготувати та провести публічний виступ перед аудиторією. Робота індивідуальна.

Виступ повинен задовольняти всім вимогам публічного виступу, мати якісну мультимедійну презентацію, та тривати від 5 до 7 хвилин.

Завдання для самостійної роботи (6 годин).

Опанувати і підготувати мультимедійну презентації до доповіді.

Готуючи презентацію ураховувати наступне:

- Формат слайдів
- Визначити тему та призначення презентації
- Спосіб демонстрації
- Розробити сценарій презентації
- Продумати зміст усіх слайдів, їх стиль та оформлення
- Основні слайди презентації повинні мати:
 - титульний аркуш
 - слайд з фотографією автора і контактною інформацією (пошта, телефон)
 - зміст з кнопками навігації
 - основні пункти презентації
 - список джерел (до 5 основних)
 - завершальний слайд

- Вимоги щодо структури та змісту
- Додаткові вимоги до змісту презентації
- Вимоги щодо врахування фізіологічних особливостей людини у сприйнятті кольорів і форм
- Вибір шрифтів
- Текстова перевантаженість
- Розташування інформації на сторінці
- Використання списків, таблиць та діаграм
- Розміщення зображень, аудіо та відеофайлів
- Анімація об'єктів і зміна слайдів
- Чотири «П»: планування, підготовки, практики та презентації:

Методичні рекомендації до теми:

Виступ перед аудиторією - це завжди публічна промова, тобто мова, звернена до слухачів і має на меті передати інформацію і переконати аудиторію в чому-небудь, впливаючи при цьому не тільки на розум, але і на волю і почуття слухачів. В цій своїй якості виступ перед аудиторією є однією з найважливіших форм ділової комунікації. У Аристотеля загальна модель виступу перед аудиторією як форми комунікації включає три компоненти: "оратор - промова - аудиторія". У термінах сучасної теорії вона може бути представлена як: "комунікатор - повідомлення (мова) - комунікант".

Виступ перед аудиторією є формою вербальної комунікації, що реалізується перш за все за допомогою усного мовлення. За при цьому важливо мати на увазі, що всі форми і види комунікацій взаємопов'язані між собою, і публічна мова тут не є винятком. У ній поряд з вербальною комунікацією велике значення має і невербальна комунікація - міміка, жести, сила голосу, інтонація і т.д.

У зв'язку з тим що виступ перед аудиторією є найважливішою формою усної комунікації, слід звернути увагу на наявні в літературі точки зору з питання про ефективність вербальної і невербальної комунікацій. Одна з них представлена американським фахівцем з комунікаційним взаємодіям А. Мехребієном (так в роботі М. Х. Мескон та ін.), На думку якого 55% повідомлень сприймається через вираз обличчя, пози і жести, 38% - через інтонації і модуляції голосу і тільки 7% залишається змістом слів, які сприймаються одержувачем інформації в процесі усної комунікації. Ця точка зору отримала досить широке поширення не тільки у нас в країні, але і за кордоном.

Тим часом відомий фахівець з ораторського мистецтва - Макс Аткинсон, на наш погляд, вельми переконливо показав неспроможність подібної позиції. Більш того, в своїй роботі "Виступати легко: Все, що вам потрібно знати про промови і презентації" він показав, що автори, які оперують такими цифрами, помиляються, посилаючись на висновки А. Мерабіана (А. Mehrabian) (так в роботі М. Аткинсона), бо у А. Мерабіана наведені цифри використовуються в іншому контексті і не стосуються того аспекту комунікації, про який пишуть представники першої точки зору. "На відміну від д-ра

Мерабіана, - зазначає Аткинсон, - ті, хто настільки впевнено використовують ці дані, не відчувають жодних докорів сумління з приводу своїх сміливих узагальнень, які не мають відношення до вихідного дослідження". З приводу того, що на частку усній комунікації доводиться тільки 7%, М. Аткинсон зауважує: "Якби тільки 7% сенсу передавалося нами за допомогою слів, то відпала б будь-яка необхідність у вивченні іноземних мов, оскільки ми і так вже могли б зрозуміти 93% сказаного на будь-якому з них без спеціальної підготовки " .

Сказане однак не означає, що вербальна комунікація взагалі і публічна промова зокрема є досконалими. Так, в розмовному спілкуванні є істотні втрати інформації між вихідним і кінцевим пунктом комунікативного процесу. Зокрема, схема втрати інформації виглядає наступним чином:

- • задумано - 100%;
- • висловлено - 80%;
- • почуто - 70%;
- • зрозуміле - 60%;
- • залишилося в пам'яті - не більше 24%.

Як видно, втрата інформації відбувається не тільки в процесі її передачі, а й прийому. І це свідчить про те, як важливо людині, вимовляє мова, піклуватися не тільки про те, що і як він говорить, але і також про слухачів, до яких звернена його мова, про те, щоб привернути увагу аудиторії.

10 правил ефективного публічного виступу:

Правило №1 – ідея.

Перед тим, як почати створювати текст промови, виділіть одну головну ідею, яку ви як едукатор, бажаєте донести до аудиторії. Ваша думка не обов'язково повинна бути унікальною чи інноваційною. Головне, щоб вона надихала вас і тоді ви зможете передати її іншим учасникам освітнього процесу.

Правило №2 – наскрізна тема і структура.

Промова має стосуватися однієї теми або історії. Як стверджує Кріс Андерсон, куратор щорічної конференції TED, наскрізна тема – це канат, на який ви нанизуете всі елементи виступу. Кріс впевнений, наскрізна тема повинна інтригувати і містити не більше 15 слів. Аби її створити варто знайти відповіді на наступні запитання: хто цільова аудиторія, який її рівень обізнаності, чого вона очікує, чим цікавиться. Наскрізна тема допомагає побудувати структуру виступу. Найчастіше структура складається з п'яти аспектів:

- вступ (знайомство зі слухачами та окреслення змісту промови);
- проблематика (чому ваша тема важлива);
- основна частина (факти, погляди, ваше ставлення);
- практична цінність;
- висновок.

Ці елементи максимально розкривають тему і при цьому не перевантажують інформацією.

Правило №3 – пояснення і переконання.

Часто буває, що слухачі не являються експертами у темі, яку освітянин хоче розкрити. Поняття, які зрозумілі одному, можуть бути незнайомими іншому. У цьому випадку слід пояснювати терміни і складні процеси, використовувати метафори і надавати приклади. Розуміння учасниками освітнього процесу теми, збільшує шанси на успіх, а особливо це працює, коли метою вашого виступу є трансформація відношення до якоїсь проблеми. Секрет переконання простий – зрозумілі аргументи, надані від сильнішого до слабшого.

Правило №4 – фактчек.

Після написання промови завжди перевіряйте факти. Краще уточнити дати, імена чи місця, ніж потім виправдовуватися перед аудиторією за свою неувважність. До речі, така ситуація може викликати питання щодо вашої компетентності у заявленій темі.

Правило №5 – візуалізація.

Фото, схеми, таблиці, відео, графіка – все це підкріплює слова едукатора, робить промову доступнішою і виводить її на новий рівень. Та важливо пам'ятати: відсутність слайдів краще, ніж погані слайди. Якщо немає часу на презентацію, то краще відмовитися від неї.

Правило №6 – репетиція.

Відомий давньогрецький оратор Демосфен ніколи не виступав без підготовки. Він вважав, що для того аби вплинути на публіку, необхідно відпрацювати кожну фразу, підключаючи міміку і жести. Також цього правила дотримувався Стів Джобс. Кожній презентації Apple передували години репетицій. Саме репетиції дозволяють подивитися на себе збоку та перевірити чи вистачає вам відведеного часу. Записуйте виступ на телефон, щоб відмітити небажані жести, замінити важкі для вимови слова та правильно розставити паузи і акценти.

Правило №7 – одяг.

Про одяг, як і про текст публічного виступу, варто подумати заздалегідь, дізнатися чи є дресс-код та як виглядає сцена аби не зливатися з інтер'єром. Найкраще одягнути щось зручне. Це додасть вам впевненості і ви виглядатимете спокійно і впевнено.

Правило № 8 – “Ні!” страху.

Страх може зіпсувати навіть найкращий виступ. Перша порада, яка допоможе з ним впоратися, стосується внутрішнього настрою. Психологічний настрій має бути позитивний. Є один прийом під назвою “Ммм...”. Потрібно детально уявити, як чудово все відбувається, як проходить виступ, як усім цікаво і всі аплодують. Вкінці подумки промовити: “Ммм, виступ”, неначе це улюблена страва.

Ще один спосіб швидко заспокоїтися – це робити дихальні вправи. Кисень надає спокій. Глибоко вдихайте діафрагмою і повільно випускайте повітря з легень.

Третій варіант зняти напругу – це привести в тонус м'язи та побороти емоційну скутість. Рухайте щелепою, робіть зарядку, жестикулюйте, присідайте, тощо.

Правило №9 – контакт.

Хороший оратор має одразу ж налагодити контакт з аудиторією. Перед початком виступу огляньте зал, встановіть зоровий контакт з двома-трьома слухачами і посміхніться. Взаємний погляд синхронізує сприйняття і визначає рівень довіри. Якщо посміхнуться у відповідь, значить декілька людей вже на гачку. Важливо під час промови підтримувати зоровий контакт з глядачами з різних частин залу, так процент довіри буде значно вищим, що є чи не найважливішим фактором у роботі едукатора. Другий інструмент, який створює соціальні зв'язки – це сміх. Тому жартівлива історія за темою – це гарний спосіб зламати бар'єр між учасниками освітнього процесу, встановити взаєморозуміння та діалог.

Правило №10 – щирість.

Вінстон Черчилль був впевнений, щоб зворушити слухачів, необхідно бути щирим та відвертим. Щоб когось переконати, необхідно повірити в це самому. Аудиторія завжди відчуває настрій оратора, тому будьте природними. Не соромтеся демонструвати справжні емоції, але не перегравайте.

Робіть все від душі та з душею і ваш публічний виступ обов'язково буде успішний.

Сучасний виступ складно увити без мультимедійної презентації.

Ефективне представлення презентації досягається за рахунок виконання чотирьох загальноприйнятих етапів – чотирьох «П»: планування, підготовки, практики та презентації:

Планування

Визначте основні моменти заняття чи доповіді на основі аналізу специфіки аудиторії. Опишіть відношення вашої аудиторії до даної теми – її знання та досвідченість, потреби, бажання і цілі. Запитайте себе: “Наскільки аудиторія готова до сприйняття цієї теми?” Визначте мету презентації, продумайте, як вона співвідноситься з очікуваними результатами. Ви прагнете щось донести до аудиторії, переконати її, навчити, мотивувати свою думку? Коли мета точно сформульована, її легко досягти. Зміст презентації повинен залежати від цілей доповідача, інтересу та рівня знань аудиторії. Використовуйте загальні й зрозумілі слова і фрази, фокусуючи увагу на меті заняття (доповіді).

Підготовка

Підготуйте текст супроводжуючої доповіді відповідно до визначеної структури та часу, відведеного на показ презентації. Визначте важливість вашого повідомлення. Запитайте себе: “Чому це повідомлення так важливе для мене?” Сформууйте структуру презентації, виділіть ключові моменти. Підготуйте цікавий початок презентації. Задайтеся яким-небудь питанням, здивуйте аудиторію або приведіть в приклад який-небудь випадок, здатний зацікавити аудиторію. Відкриття повинне займати від 5% до 10% презентації.

Визначте головні ідеї заняття (доповіді) та обґрунтуйте їх статистикою, документами, аналогіями або наочними прикладами. Майте на увазі, що всі основні ідеї повинні бути пов'язані з темою заняття (доповіді). Враховуючи, що слухачі пам'ятають від 4 до 6 різних позицій, ретельно відбирайте головні ідеї. Вони повинні скласти від 80% до 85% презентації. Підготуйте хороше завершення презентації, що відповідає меті заняття (доповіді) та запам'ятовується. Це може бути оригінальне (але не надто) підведення підсумків, інше формулювання теми або внесення сумнівів у ряди слухачів. Також може бути ефективним повернення до початку заняття (доповіді). Під час вибору способу завершення слід визначити, яку реакцію ви чекаєте від слухачів. Завершення повинне займати від 5% до 10% презентації.

Практика

Підготуйте презентацію, яка має супроводжувати ваше заняття (доповідь). Повправляйтеся з доповіддю перед невеликою аудиторією або друзями та дізнайтеся їх думку про зміст і стиль презентації. Нижче перераховані питання, яким слід приділити особливу увагу:

- Чи добре сприймається інформація?
- Чи спираються основні моменти заняття (доповіді) на факти?
- Чи зрозумілі малюнки та ілюстрації, чи достатньо ілюструють вони дану тему?
- Чи не використовуєте ви терміни та вирази, незрозумілі аудиторії?

Чи є завершення презентації таким, що запам'ятовується?

- Чи задоволені Ви самі своїм заняттям (доповіддю)?
- Запишіть репетицію свого виступу на відео та уважно перегляньте її, відзначаючи всі відхилення від теми й інші негативні моменти.

Пам'ятайте, що кращий спосіб боротьби з нервозністю – це упевненість в собі, що зростає з кожним новим виступом. Якщо це можливо, проведіть декілька репетицій, використовуючи нові ідеї та способи подання матеріалу. Зупиніться на тому способі, який вам найбільше подобається. Налаштуйтеся на той час, який вам відведено для презентації.

Презентація

Абсолютне володіння даною темою, максимальне залучення уваги аудиторії та донесення до неї важливості вашого повідомлення – запорука успіху. Створіть сприятливу для заняття (доповіді) атмосферу. Говоріть стверджувальним підвищеним тоном. Сповільнюйте мову, щоб виділити основні моменти, витримуйте паузу, щоб відділити їх один від одного. Відповідаючи на запитання, акцентуйте увагу на основні моменти теми, не відхиляйтеся від неї.

ТЕМА 8. Крос-культурні комунікації в сучасному управлінському процесі

Лекція (2 години). Роль крос-культурних комунікацій в сучасному управлінському процесі. Відмінності, особливості комунікацій у різних національностей. Правила побудови ефективних крос-культурних комунікацій.

Практичне заняття (2 година).

Завдання 1.

Розгляд теоретичних питань та перевірка знань студентів у формі опитування:

1. Яка роль крос-культурних комунікацій в сучасному управлінському процесі?
2. Опишіть відмінності, особливості комунікацій у різних національностей.
3. Назвіть основні правила побудови ефективних крос-культурних комунікацій.

Завдання 2.

Написати есе на тему «Мої досвід сплуквання з представниками інших національностей». Опишіть свої враження, труднощі та позитивні сторони такого досвіду.

Завдання 3.

Підготувати та презентувати доповідь на тему «Особливості ділових комунікацій у ...». Національність обираєте самостійно.

Завдання для самостійної роботи (4 годин).

Написати та підготувати доповідь за однієї з запропонованих тем:

1. Проблема розуміння в міжкультурній комунікації.
2. Процес сприйняття та його основні детермінанти.
3. Міжособистісна аттракція та її основні елементи.
4. Атрибуція та її роль у міжкультурній комунікації.
5. Природа міжкультурних конфліктів. Причини їх виникнення та способи подолання.
6. Результати міжкультурної комунікації.
7. Ефективна комунікація та її елементи.
8. Поняття і сутність толерантності.
9. Толерантність у міжкультурній комунікації.
10. Поняття «культурної компетенції» та її основні компоненти.
11. Рівні міжкультурної компетентності та способи її підвищення.
12. Особливості теорій міжкультурної комунікації.
13. Теорія високо- і низькоконтекстуальних культур Е. Холла.
14. Теорія культурних вимірів Г. Хофштеде.
15. Дистанція влади як показник виміру культури (за Г. Хофштеде).
16. Індивідуалізм-колективізм як показник виміру культури (за Г. Хофштеде).
17. Маскулінність-фемінність як показник виміру культури (за Г. Хофштеде).
18. Запобігання невизначеності як показник виміру культури (за Г. Хофштеде).
19. Теорія культурної грамотності Е. Хірша.
20. Модель засвоєння чужої культури М. Беннета.

Методичні рекомендації до теми:

Залежно від безпосереднього предмета вивчення виокремлюють певні аспекти міжкультурної комунікації, основними серед яких є культурологічний, лінгвістичний, етичний, соціально-комунікативний, психологічний, професійноприкладний.

Культурологічний аспект. Він є ключовим у міжкультурній комунікації. Культура охоплює весь спектр людських надбань в історичному розвитку цивілізації – від 14 фольклорно-міфологічних уявлень і національних звичаїв до витворів мистецтва і взагалі особливостей життя різних народів. У міжкультурній комунікації першорядну роль відіграє контактування – «спілкування», діалог або полілог – культур.

Діалог культур – взаємодія культур у процесі міжкультурної комунікації, опанування іноземних мов і т. д., що забезпечує взаємозбагачення лінгвокультурних спільнот, що контактують.

З погляду міжкультурної комунікації, культура – це насамперед успадковані та усталені норми соціальної практики людей, які належать до певних національних чи етнічних спільнот. Особливості такої соціокультурної діяльності зберігаються у колективній пам'яті («ментальній програмі»), прищеплюються змалку, матеріалізуються і пізнаються через системи культурних кодів.

Культурний код – спосіб, яким конкретна культура членує, категоризує, структурує, оцінює світ, що оточує кожну людину, належну до певної національної спільноти.

Коди культури співвідносяться з давніми уявленнями людини і формують систему координат, яка містить і відтворює еталони культури, традиції, звичаї, поведінку та все життя певного національно-етнічного соціуму. Вони є своєрідними маркерами свідомості та підсвідомості, за якими упізнають належність до певної культури, ідентифікують її. Це мова, якою «говорить» культура, знаки, за допомогою яких вона себе виявляє. З першого погляду можна розрізнити архітектуру православного собору, католицького костюлу, мусульманської мечеті, буддійського храму. Достатньо одного прослуховування пісні, щоб здогадатись, якому народу – східному чи західному, південному чи північному – вона належить. Без спеціальної освіти можна визначити за національним одягом належність народів до загальних типів культур – європейської, східної, азіатської, африканської.

Одним із найцікавіших виявів культурних кодів є особливості комунікації між людьми, за якими пізнають темпераментних італійців, повільних естонців, стриманих британців, розкутих американців, емоційних греків або циган і т. д.

Отже, культурний код охоплює весь спектр матеріальних виявів життя і культури народів: артефакти, архітектуру, національно зумовлену символіку, музику, пісні, танці, ритуали, народні звичаї, національну кухню, а також різноманітні форми дозвілля, стосунків у родині і з друзями, навіть семантику кольорів, запахів і звуків, якими насичене життя нації.

Лінгвістичний аспект. Він передбачає вивчення мовних відмінностей, які можуть впливати на комунікацію між носіями різних мов. Існує чимало міжмовних омонімів, значення яких у різних мовах не збігаються. Наприклад, в українській мові ректор – керівник закладу вищої освіти, а в англійській та деяких інших *rector* – це глава духовної семінарії, а також парафіяльний священник, пастор. Англіїці називають священника *minister*, тоді як у більшості європейських мов міністр – член уряду, вища посада в органах виконавчої влади; а от ректор університету англійською *chancellor* або *president* (особливо у США).

Лінгвістичний аспект не обмежується виявленням семантичних особливостей слів різних мов. Він також охоплює зіставлення різних комунікативних ситуацій, способи членування світу мовними засобами, порівняння мовної поведінки представників різних культур.

Етичний аспект. Він спрямований на розуміння відмінностей етичних норм, які притаманні різним країнам і націям. До них належать зокрема норми моралі, поведінки, міжособистісного спілкування, мовленнєвого етикету тощо. Наприклад, у Польщі під час розрахунку в ресторані слово «дякую» може бути витлумачене як відмова від решти на користь чайових. Важливим виразником інформації слугує жестикуляція. Проте однакові жести в різних культурах можуть мати відмінний етичний зміст. Так, великий палець руки, піднятий догори, для українця, як і для більшості європейців, означає «дуже добре», «класно», «супер». В Америці за його допомогою зупиняють авто на дорозі.

Соціально-комунікативний аспект. До нього належать прийняті суспільством моделі, норми і правила спілкування, налагодження і підтримання контактів загалом. Кожний соціальний прошарок у кожній країні має прийняті правила 16 соціальної поведінки і спілкування, зумовлені багатьма чинниками. У монархічних країнах, наприклад Великій Британії, встановлені певні церемоніальні моделі, яких дотримуються в одязі, мовних звертаннях, манерах, дистанції між персонами та ін. Молодіжні соціуми практично в усіх країнах відрізняються від дорослих мовою (молодіжні сленги), зовнішністю, одягом, розкутістю в поведінці.

Отже, суть соціально-комунікативного аспекту полягає у вивченні різноманітних стилів комунікативної поведінки, особливостей манери спілкування залежно від конкретної ситуації та соціального середовища співрозмовників.

Психологічний аспект. Він передбачає вивчення психологічної реакції людей в умовах спілкування з представниками інших держав і етносів. Психологи разом із фахівцями в галузі Міжкультурної комунікації та етнології розробляють спеціальні рекомендації, дотримання яких зменшує дискомфорт перебування в чужинному середовищі і допомагає запобігти дискомфорту для інших від свого перебування або неадекватної для певного національного середовища поведінки.

У західноєвропейській психології як невічливе позиціонують також мовчання, навіть в оточенні незнайомих. З метою уникнути незручного мовчання розвинули традицію світських розмов ні про що («про погоду»). Навпаки, у деяких північних культурах розмову з незнайомцем вважають небезпечною, тому їх представники витримують мовчання, після якого поступово вступають у спілкування. Людина, яка не знає цих особливостей, може розгубитися, сприйняти таку поведінку як прояв невічливості, підозрілості. Східні люди також рідко беруть лідерство бесіди на себе, надаючи перевагу мовчанню і слуханню.

Психологічний аспект міжкультурної комунікації тісно взаємодіє з лінгвістичним, особливо коли йдеться про комунікативні стилі чи професійно зумовлені ситуації спілкування з іноземцями.

Професійно-прикладний аспект. До нього належать сфери застосування знань із міжкультурної комунікації. Залежно від сфери застосування чи функціонування міжкультурних контактів виокремлюють й інші аспекти МКК: національні особливості 17 медіакомунікацій, Інтернету, театру, дитячого спілкування, молодіжних та інших культур і субкультур. Наприклад, подання однакової за змістом події у ЗМІ країн Сходу відрізнятиметься від американського способу висвітлення інформації. Відповідно до ментальних стереотипів східних народів повідомленню про факт має передувати підготовча преамбула, яка створює своєрідний настрій сприйняття події та забезпечує її адекватну оцінку. Характер медіакомунікації в американсько-європейських стандартах прямий, що передбачає безпосереднє і максимально чітке висвітлення події без додаткових нашарувань, що можуть заважати сприйняттю інформації.

Здебільшого розмежування аспектів міжкультурної комунікації має лише теоретичний характер. На практиці ці аспекти перетинаються, накладаються та інтегруються, що природно відображає людське життя і спілкування в усій їх повноті.

Успішність міжкультурного спілкування залежить не лише від знання мов і національних особливостей. Мова є тільки необхідною передумовою комунікації, важливу роль у якій відіграє відчуття стилю, загального настрою спілкування, що притаманні певній культурі. Ще більшою мірою це стосується відчуття стилю комунікації. Знання особливостей і навіть стилів комунікації, притаманних різним національним спільнотам, необхідні передусім фахівцям із соціальних комунікацій, журналістам, спеціалістам з реклами, піару, бізнесменам, перекладачам, працівникам туристичної галузі та ін. Маючи уявлення про те, що представники різних національних культур по-різному сприймають завдання комунікації, неоднаково зчитують/декодуєть повідомлення при спілкуванні, можна запобігти багатьом ситуативним непорозумінням на ґрунті міжнаціональних відмінностей.

Міжкультурна комунікація є інтегрованою науковою галуззю, що передбачає залучення для її потреб таких категорій, які сформувалися в інших суміжних науках: нація, народ, етнос, ментальність, національний стереотип,

прототип, архетип, символ, культурний код, національна (мовна, ціннісна, концептуальна) картина світу, концептосфера нації та ін. На відміну від інших наук, для міжкультурної комунікації ці 18 категорії є засобом виявлення і дослідження специфіки вербального і невербального спілкування представників різних національних та лінгвокультурних спільнот.

Поняття «нація», «народ» і «етнос» використовують для позначення великих культурно-історичних людських спільнот. Нерідко їх трактують як синоніми, хоча вони мають істотні відмінності. Так, етнологічно «народ» і «нація» – ідентичні поняття, що визначають біологічне походження групи людей, але в соціально-політичному аспекті вони не є тотожними.

Народ – велика спільнота людей, об'єднаних за національно-етнічною, державною або релігійною належністю.

Народ – біологічна єдність, група, поєднана кровними, біологічними зв'язками.

Схематично діалектику (розвиток) формування народу можна змоделювати у такий спосіб: із сім'ї виросла родина, з родини – рід, рід перетворився на плем'я, плем'я – на народ. Внаслідок тривалого співжиття племена змішувалися. Вчені довели, наприклад, що французький народ – наслідок змішання римлян, кельтів і германців; український – слов'янських і тюркських племен Київської Русі; завдяки змішанню слов'ян, угро-фінських племен, гунів, монголів і татар постав російський (московський) народ. Та сутність народу не вичерпується біологічним походженням, оскільки він живе в певному просторі. Саме простір як місце постійної осілості народу є дуже важливим чинником його існування. Люди здавна були пов'язані природою, простором, який для них був близьким, рідним, а всякий інший – чужим. Колективними зусиллями народу облаштовувалася певна територія. Народжувалося поняття «батьківщина». До цього прилучився ще один важливий компонент – мова. За її допомогою люди спілкувалися між собою, завдяки їй починалося духовне життя народу. Кожне соціальне явище – це явище народне: народна культура, народне мистецтво, народна релігія тощо.

Якщо народи існували з давніх-давен, то нації викристалізувалися лише в XVII–XVIII ст. (німці стали нацією в XIX ст.). На відміну від народу, нація не є витвором природи, а народжується історично. Звісна річ, складно встановити, коли народ історично стає нацією. Процес переростання народу в 19 націю – це повільна кристалізація національної свідомості, збереження свого етносу перед нищівними силами ззовні.

Нація (лат. *patio* – плем'я, народ) – історичний тип етносу, який становить соціально-економічну цілісність, що формується і відтворюється на основі спільності території, економічних зв'язків, мови, особливостей культури, психологічного складу, ментальності і етнічної самосвідомості.

Основними ознаками нації як людської спільноти вважають територію, мову, культуру, історію. Проте нині, в часи швидких змін, масових міграцій, етнічної мішанини, кожна з цих класичних ознак нації вже не обов'язкова і може бути спростована. Наприклад, кількість представників різних

національностей, які живуть не у своїх країнах, тобто не на своїй території, постійно збільшується. Не виняток і Україна – держава, яка на фоні інших вирізняється національною монолітністю.

Близьким, але не тотожним до поняття «народ», є термін «етнос».

Етнос (грец. *ethnos* – народ, плем'я) – історично сформована на певній території стійка сукупність людей, що мають спільні риси і стабільні особливості культури та мови, психологічного складу, а також усвідомлюють свою єдність і відмінність від інших подібних соціальних спільнот.

Найважливішими ознаками етносу, що відрізняють його від інших етносів, є мова, народне мистецтво, звичаї, обряди, традиції, норми поведінки, особливості комунікації та ін. Для етносів притаманна самосвідомість, уявлення про спільність свого походження.

Контрольна робота за ЗМІСТОВНИМ МОДУЛЕМ 2. «ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОВЕДЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ ДІЛОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ»

Лекція (не передбачено).

Практичне заняття (2 години). Контрольна робота.

Самостійна робота (6 годин). Підготовка до контрольної роботи.

Основні питання, які виносяться на контрольну роботу (тестування):

1. Поняття етики, етикету, службового етикету.
2. Особливості застосування комунікативних принципів оптимізації службових відносин.
3. Причини неетичної поведінки та методи їх подолання.
4. Особливості ділового протоколу.
5. Правила організації та проведення ділових зустрічей.
6. Культурні особливості партнерів при проведенні ділових зустрічей.
7. Історія писемного спілкування.
8. Цілі ділового листа та правила ділового листування.
9. Різновиди ділових листів.
10. Основні помилки писемної комунікації в сучасному діловому світі.
11. Процес підготовки до публічного виступу, та його значення в управлінській діяльності.
12. Основні правила та норми проведення ефективного публічного виступу.
13. Організація та проведення виступу перед аудиторією.
14. Роль крос-культурних комунікацій в сучасному управлінському процесі.
15. Відмінності, особливості комунікацій у різних національностей.
16. Правила побудови ефективних крос-культурних комунікацій.

5. ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ З НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «Основи комунікацій в управлінні»

1. Сутність поняття «комунікації».
2. Роль комунікацій в управлінні.
3. Загальна характеристика комунікацій, їх цілі та функції.
4. Структура комунікативного процесу.
5. Етапи комунікацій в управлінні.
6. Елементи комунікативного процесу.
7. Поняття ділової комунікації.
8. Основна мета та завдання ділової бесіди.
9. Функції ділової бесіди.
10. Різновиди ділових комунікацій та їх відмінності.
11. Поняття і сутність вербальної комунікації.
12. Засоби вербальної комунікації.
13. Правила ефективного зворотного зв'язку в комунікативному процесі.
14. Роль та значення невербальних комунікацій.
15. Різновиди невербальної комунікації та типи невербальних засобів.
16. Простір як елемент невербальної комунікації.
17. Комунікативні бар'єри в управлінській діяльності.
18. Їх природа та відмінності.
19. Причини виникнення комунікативних бар'єрів.
20. Засоби усунення комунікативних бар'єрів.
21. Поняття конфлікту в комунікаціях.
22. Основні ознаки конфлікту.
23. Схема конфліктної взаємодії.
24. Природа джерела, зони, причин та привидів конфлікту.
25. Наслідки комунікаційних конфліктів.
26. Засоби управління конфліктами під час комунікацій.
27. Поняття етики, етикету, службового етикету.
28. Особливості застосування комунікативних принципів оптимізації службових відносин.
29. Причини неетичної поведінки та методи їх подолання.
30. Особливості ділового протоколу.
31. Правила організації та проведення ділових зустрічей.
32. Культурні особливості партнерів при проведенні ділових зустрічей.
33. Історія писемного спілкування.
34. Цілі ділового листа та правила ділового листування.
35. Різновиди ділових листів.
36. Основні помилки писемної комунікації в сучасному діловому світі.
37. Процес підготовки до публічного виступу, та його значення в управлінській діяльності.
38. Основні правила та норми проведення ефективного публічного виступу.
39. Організація та проведення виступу перед аудиторією.

40. Роль крос-культурних комунікацій в сучасному управлінському процесі.
41. Відмінності, особливості комунікацій у різних національностей.
42. Правила побудови ефективних крос-культурних комунікацій.

6. СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО ВИВЧЕННЯ

Основні

1. Жигайло Н. І. Комунікативний менеджмент: навчальний посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2012. 368 с.
2. Професійні комунікації: навчальний посібник «Ділове спілкування», уклад. О. М. Жук, Л.Ю. Тиха. Луцьк: Луцький НТУ, 2016. 112 с.
3. Shulzhenko I., Pomaz O., Pomaz . Peculiarities of communication processes in modern organizations. Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects : collective monograph / in edition I. Markina. Issue 2. Prague: Nemoos s.r.o, 2020. P. 436-441.
4. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера: Навч. посібник / Г.Л. Чайка. - Київ : Знання, 2011. – 445с.

Додаткові

1. Шавкун І.Г. Міжкультурна комунікація як складова сучасної менеджментосвіти // Культурологічний вісник: Науково-теоретичний щорічник Нижньої Наддніпряни. - Вип. 23 - Запоріжжя, «Прем'єр», 2009. - С. 115-118.
2. Шавкун І.Г. Сутність та атрибути комунікації в умовах глобалізації // Гілея: науковий вісник. Збірник наукових праць. - К.: ВІР УАН, 2010. - Вип. 35. - С. 260 – 268с.
3. Мерманн Елизабет. Коммуникация и коммуникабельность: Издательство: Харьков: Изд-во Гуманитарный Центр, 2007. – 296 с.
4. Шавкун І. Г. Ділова комунікація: сутність та типологізація // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: Зб. наук. пр. - Вип. – 38 Запоріжжя: ЗДІА, 2009. – С. 67-75.
5. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті: / Г.В. Осовська. - Київ : Наука, 2008. - 453 с.
6. Анопченко Т.Ю., Чернышев М.А., Болошин Г.А. Коммуникационный менеджмент. Этика и культура управления. Рн/Д: Феникс, 2010. 380 с.
7. Шавкун І.Г. Основи ділової комунікації: Практикум з навчального курсу «Основи ділової комунікації» для студентів напряму підготовки “Менеджмент”, – Запоріжжя : ЗНУ, 2010. – 100 с.
8. Шавкун І.Г. Міжкультурна комунікація як складова сучасної менеджментосвіти // Культурологічний вісник: Науково-теоретичний щорічник Нижньої Наддніпряни. - Вип. 23 – Запоріжжя, «Прем'єр», 2009. – С. 115-118.

Електронні інформаційні ресурси

1. <http://www.rada.gov.ua> – Верховна Рада України
2. <http://www.kmu.gov.ua/control/uk> - Урядовий портал
3. <http://www.liga.kiev.ua> - Інформаційний бізнес портал ЛІГА
4. <http://www.business.kiev.ua> - Бізнес
5. <http://www.nbuv.gov.ua> - Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського
6. <http://www.nplu.kiev.ua> - Національна парламентська бібліотека України
7. <http://www.odnb.odessa.ua> - Одеська національна наукова бібліотека імені М. Горького

Навчальне видання

ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙ В УПРАВЛІННІ

**Електроні методичні рекомендації
для вивчення навчальної дисципліни
для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»**

Електронне практичне видання

Укладач:
Гайворонська Інна Віталіївна

Системні вимоги:
операційна система сумісна з програмним забезпеченням
для читання файлів формату PDF.
Обсяг даних 0,7 Мб.

Оригінал-макет виготовлено в авторській редакції

**Кафедра маркетингу та бізнес-адміністрування
Економіко-правовий факультет
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова
Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058**