

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський державний університет харчування та торгівлі

**КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Методичні рекомендації

для практичних завдань  
студентами спеціальності 073 «Менеджмент»  
ступінь вищої освіти бакалавр

Харків  
ХДУХТ  
2018

Методичні рекомендації для виконання практичних завдань з дисципліни «Комунікативний менеджмент» для студентів спец. 073 «Менеджмент» ступеня вищої освіти бакалавр [Електронний ресурс] / уклад. Л. І. Безгінова / Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2018. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM); 12 см. – Назва з тит. екрана.

Укладач: Л. І. Безгінова

Рецензент: д-р екон. наук, проф. Т. С. Пічугіна

Кафедра менеджменту організацій

Схвалено ніуково-методичною комісією факультету менеджменту

Протокол від «20» червня 2018 р. № 9

Схвалено вченою радою ХДУХТ

Протокол від «06» липня 2018 року № 14

Схвалено редакційно-видавничою радою ХДУХТ

Протокол від «04» липня 2018 року № 8

© Безгінова Л. І., укладач, 2018  
© Харківський державний  
університет харчування  
та торгівлі, 2018

## 1. Загальні положення

Метою дисципліни «Комунікативний менеджмент» є формування у студентів системи стійких професійних знань, умінь в області комунікативного менеджменту, формування та розвитку комунікативних систем, концепції управління змінами за допомогою комунікативних моделей, інструментів, технологій, методології та методики проведення консалтингових досліджень у сфері управління комунікаціями.

Завданнями дисципліни є: ознайомлення з історією становлення і розвитку комунікативного менеджменту за кордоном і в Україні; визначення місця, ролі та функцій комунікативного менеджменту в структурі сучасного наукового знання і практичної діяльності; вивчення методик комунікативного менеджменту і технології проведення комунікативного дослідження; розгляд специфічних моделей взаємодій між суб'єктами комунікацій; пошук ефективних методів вирішення комунікативних конфліктів; дослідження особливостей формування іміджу менеджера і організації; розробка рекомендацій, які сприяють вирішенню складних завдань, що стоять перед сучасними керівниками в різних сферах комунікативної діяльності.

Як результат вивчення дисципліни студент повинен знати: суть і особливості комунікативного менеджменту, сферу його застосування, характеристики основних учасників; завдання комунікативного менеджменту при підборі та прийомі кадрів і їх адаптації; особливості роботи з персоналом, клієнтами, конкурентами, інвесторами, громадськістю тощо; завдання комунікативного менеджменту у формуванні корпоративної культури.

У процесі виконання практичних завдань студент повинен вміти: проводити оцінку проблемної ситуації в області комунікативного менеджменту, вибудовувати стратегію комунікативного дії і знаходити методи вирішення комунікативних проблем у контексті всіх наявних регуляторів (економічних, політичних, соціальних та ін.); розробляти і впроваджувати інноваційні методи вирішення комунікативних проблем і отримувати оптимальний як соціальний, так і господарський, комерційний результат на основі правильного використання мотиваційних ресурсів; установлювати і постійно підтримувати необхідні зв'язки із засобами масової інформації, інформаційними, рекламними, консалтинговими агентствами, агентствами зі зв'язків з громадськістю, державними та громадськими структурами; прогнозувати й моделювати соціальні наслідки прийнятих рішень у сфері комунікативного менеджменту, на цій основі домагатися оптимальних управлінських рішень, що поєднують в собі як підвищення якості життя людей, так і рішення інституційних завдань; використовувати на практиці висновки, прийоми і методи основних теорій і концепцій в області комунікативного менеджменту.

# ТЕМА 1

## КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І ЙОГО РОЛЬ В СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙ

### *Загальні рекомендації*

Мета практичного заняття – закріпити одержані теоретичні знання за темою «Комунікативний менеджмент і його роль в стратегії управління організацій». Для досягнення цієї мети студентам пропонується змодельована ситуація для ухвалення рішень за нею, проблеми для обговорення і тестові питання.

Для підготовки до практичного завдання студенти повинні:

- прослухати лекцію на відповідну тему;
- прочитати розділи за темою комунікативного забезпечення менеджменту в основній і додатковій рекомендованій літературі.

### **Основні питання теми:**

- 1.1. Роль комунікації в системі менеджменту.
- 1.2. Суть комунікативного менеджменту, сфера його застосування.
- 1.3. Роль менеджера із комунікацій

**Практичні завдання:** кейси, завдання.

### **Питання і завдання**

1. Які позаекономічні чинники визначають успіх сучасного бізнесу? Яким чином комунікативні проблеми уповільнюють розвиток організації?
2. Що таке стратегічне управління комунікаціями?
3. Які управлінські процедури і операції припускає комунікативний менеджмент?
4. Що таке публіцитний капітал? Як відбувається його накопичення?
5. Які вимоги пред'являються до менеджера із комунікацій?

### **Завдання 1**

#### **Кейс**

*Опис ситуації.* У таблиці 1.1 представлена частина схеми інформаційного обміну між структурними підрозділами підприємства, організаційна структура управління яким дана на рис. 1.1.

Студентам необхідно заповнити порожні графи. При цьому необхідно враховувати, що в кожній графі може бути більше одного варіанту.

Таблиця 1.1 – Схема інформаційного обміну між структурними підрозділами підприємства

№ з/п	Відправник	Повідомлення	Канал	Отримувач
1		Звіт про відвантаження продукції за тиждень		
2		План виробництва продукції на тиждень		
3		Запит на постачання матеріалів і комплектуючих на тиждень		
4		Фінансовий звіт про діяльність компанії		
5		Опис технології виробництва нової продукції		
6		Звіт про ефективність випуску продукції		

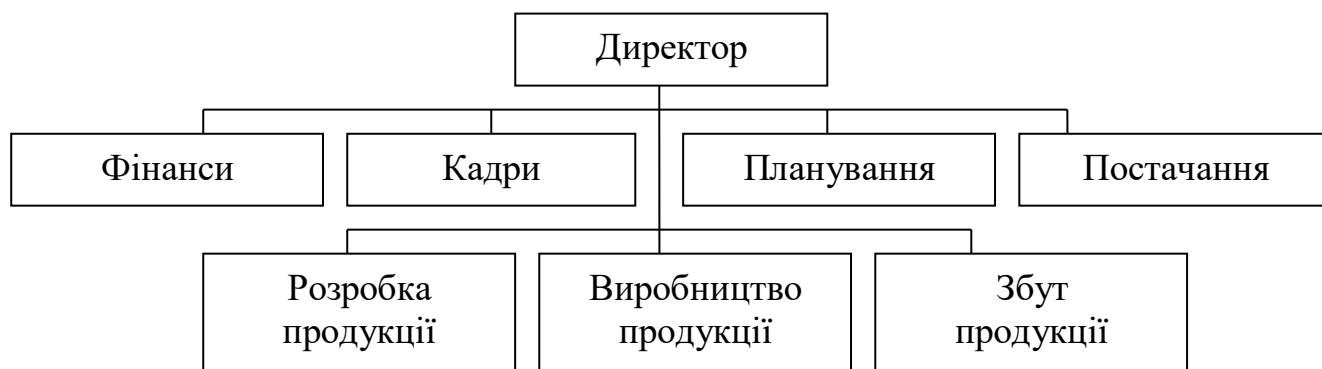


Рис. 1.1. Структура управління

## Завдання 2

1. Яким (представлених на рис. 1.1, 1.2 і 1.3) структурам управління властиві більшою мірою такі перешкоди в організаційних комунікаціях, як спотворення повідомлень і інформаційні перевантаження? Відповідь обґрунтуйте.

2. Що з перерахованого ниже може в кожному випадку зробити керівництво підприємства для підвищення ефективності інформаційно-комунікативних зв'язків на підприємстві?

- регулювання інформаційних потоків;
- управлінські дії;
- створення системи зворотного зв'язку;

- створення системи збору пропозицій;
- розробка інформаційних бюлетенів;
- використання сучасних інформаційних технологій.

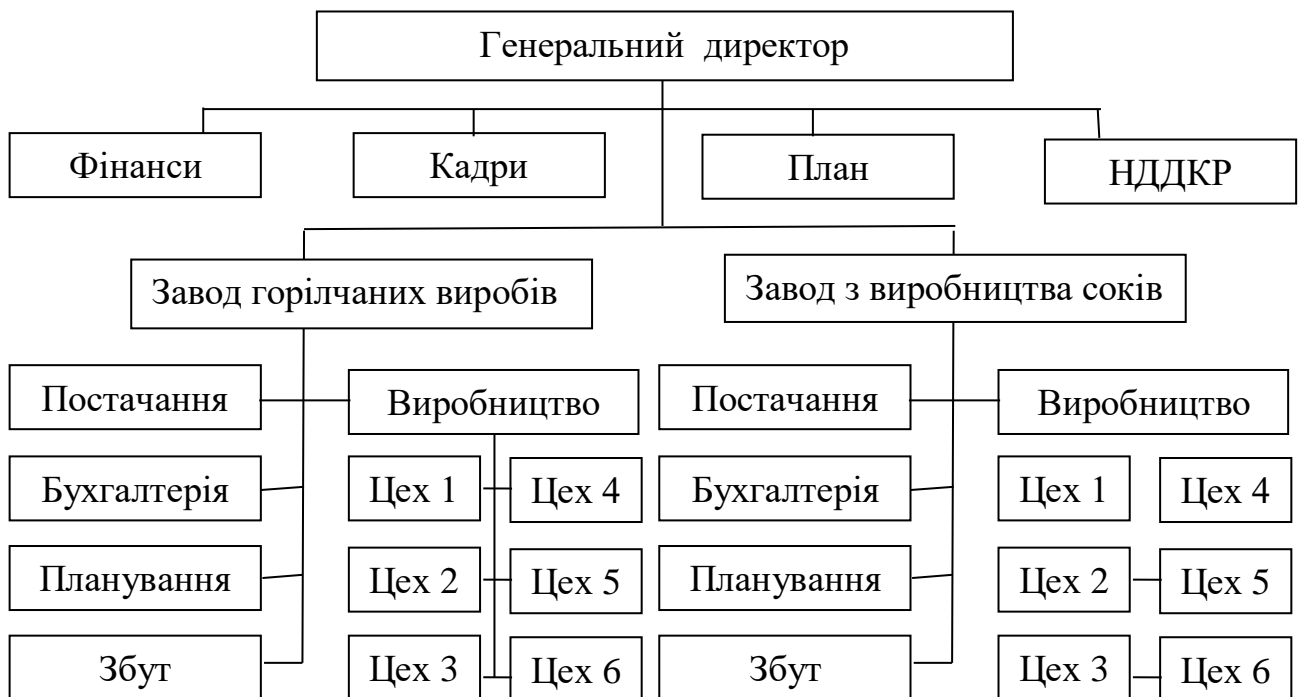


Рис. 1.2. Структура управління

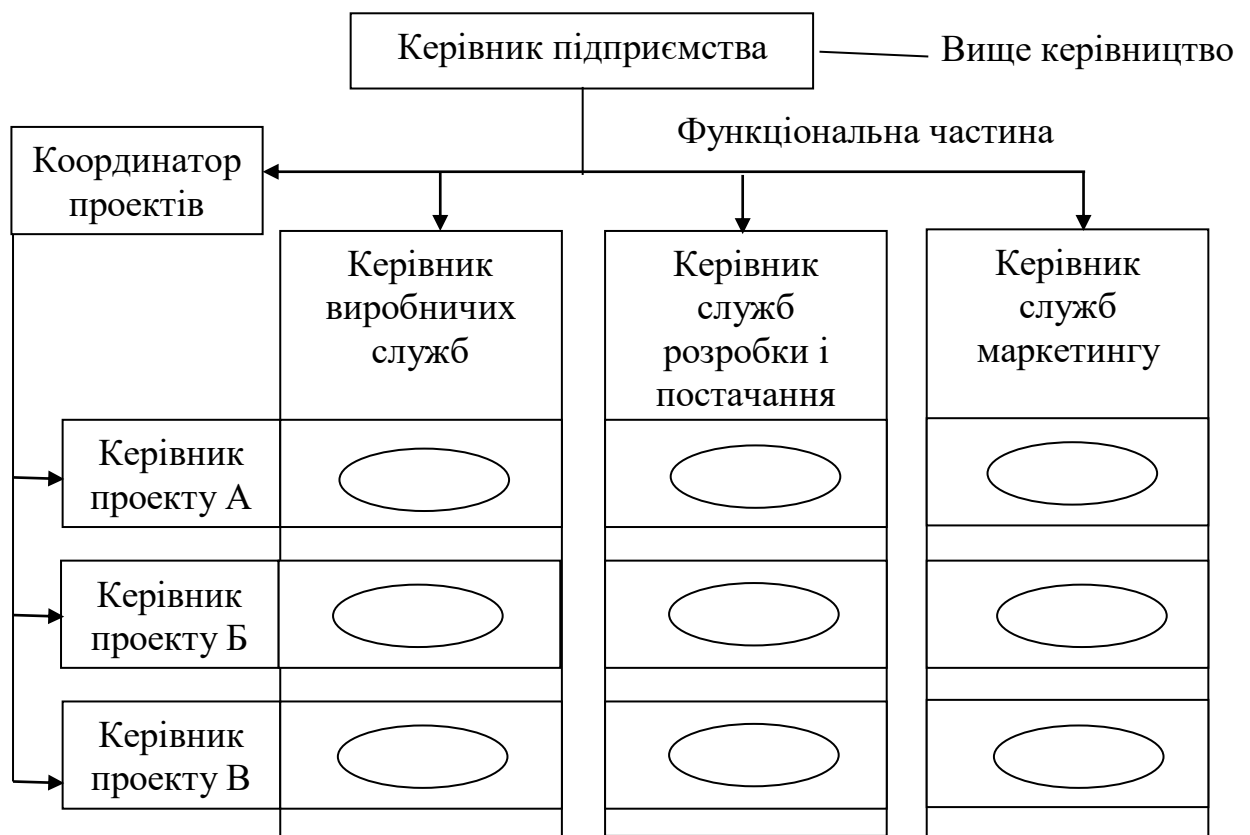


Рис. 1.3. Структура управління

2. Для ілюстрації яких типів перешкод на шляху міжособових комунікацій можуть бути приведені наступні приклади? Запишіть свої відповіді в таблицю 1.2, поставивши «+» в осередках, де даний приклад ілюструє конкретний тип перешкод.

Таблиця 1.2 – Типи перешкод на шляху міжособових комунікацій

Найменування типів перешкод на шляху міжособових комунікацій	Приклад 1	Приклад 2	Приклад 3	Приклад 4	Приклад 5
Перешкоди, обумовлені сприйняттям					
Семантичні бар'єри					
Невербальні перешкоди					
Поганий зворотний зв'язок					
Невміння слухати					

Приклад 1. Ви входите до кабінету вашого керівника, щоб одержати певну інформацію про проект, над яким ви працюєте. Ви увійшли, а він декілька секунд продовжує розглядати папери у себе на столі. Потім дивиться на годинник і говорить відчуженим невиразним голосом:

«Чим можу бути вам корисний?»

Хоча його слова самі по собі не мають негативного сенсу, мова поз і жестів ясно указує, що Ви – небажане відвернення від його роботи. З яким відчуттям ви ставитимете питання? Які думки прийдуть вам в голову швидше за все, коли наступного разу у вас виникне питання до керівника? Можна думати, вони жодним чином не будуть позитивними. Представте тепер, як при Вашій появі в кабінеті, керівник, навпаки, відразу піднімає на вас погляд, привітно посміхається і бадьорим тоном звертається до вас: «Як просувається проект? Чим можу бути вам корисний?»

Приклад 2. Припустимо, наприклад, що один із ваших співробітників має до вас пропозицію поліпшити обслуговування споживачів. Припустимо далі, що під час останнього вашого з ним обміну інформацією ви обговорювали його схильність перевищувати ліміти представницьких витрат. Через негативне ставлення до нього, яке могло сформуватися у вас при попередній розмові, цілком імовірно ви не почувте його ідею повністю. Можливо також, що він завищив свої представницькі витрати, запросивши на обід з вином перспективного клієнта. Можливо, він вважав, що таким шляхом йому вдасться значно збільшити об'єм збуту вашого відділу. Якщо ваша позиція відносно лімітів на представницькі витрати зводиться до того, що: «перевищення ліміту завжди свідчить про слабкий контроль за коштами», що відпускаються, то ви, швидше за все, не зрозумієте його погляд на положення справ.

Приклад 3. Наприклад, до вас у контору зайшов працівник поговорити про пов'язану з роботою проблему, і, окрім конкретних фактів, що обговорюються з вами, він раптом говорить про те, що божеволіє, оскаженілий або в захваті від чого-небудь. Про відчуття часто говорить мова поз і жестів, і тон голосу. Керівник, наприклад, середньої ланки, який дуже швидко зосереджується на конкретних фактах і питаннях, по суті справи не дає людині, що говорить, можливості поділитися з ним своїми відчуттями.

Приклад 4. Начальник відділу маркетингу (Нестор) дав своєму підлеглому (Олександр) завдання проаналізувати ринок товару, що випускається компанією. Цей аналіз потрібен був Віктору для включення в загальний маркетинговий план компанії. Віктор був упевнений, що завдання просте і зрозуміле і тому не став цікавитися, яким саме чином Олександр збирається виконати дане дослідження. Через місяць Нестор одержав звіт із аналізом ринку та зі здивуванням виявив, що ключові показники, потрібні йому для складання загального маркетингового плану, у дослідженні ринку відсутні. Замість них його підлеглий розглянув інші показники, і тому зв'язати між собою два розділи звіту виявилось важко.

Приклад 5. Якщо ви скажете своєму підлеглому: «Обов'язково зв'язуйтеся зі мною, якщо виникнуть які-небудь проблеми», – чи зрозуміє підлеглий, що саме ви розумієте під «проблемами»? У даному прикладі додаткове ускладнення, можливо, створюється тим, що у підлеглому виникає відчуття, немов би існування проблем – це погано. У результаті він може не вступити з вами в контакт, коли проблеми дійсно виникнуть, не дивлячись на те, що ви відчуваєте – як важливо одержувати інформацію про назріваючі або вже виниклі проблеми якнайскоріше.

### **Завдання 3**

#### **Тренінг «Навички зворотного зв'язку»**

*Постановка завдання.*

Наведіть структуру зворотного зв'язку в оціночному інтерв'ю.

*Методичні вказівки.*

3.1. Підготовка менеджера до надання зворотного зв'язку:

– запишіть, що повинен включати процес підготовки до надання зворотного зв'язку для співробітників.

3.2. Створення оптимального контакту при спілкуванні зі співробітником:

– виберіть відстань між людьми, що вступають в спілкування:

інтимна відстань \_\_\_\_\_

особиста відстань \_\_\_\_\_

соціальна відстань \_\_\_\_\_

публічна дистанція \_\_\_\_\_



– використовуйте відомі Вам прийоми і правила, які допомагають створити сприятливу обстановку для подальшого спілкування (візуальний контакт, посмішка, рукостискання (воно є свого роду візитною карткою, яка залишається надовго в пам'яті партнера по спілкуванню), використання імені співрозмовника, демонстрації відповідної невербальної поведінки).

### 3.3. Уміння задавати питання.

Таблиця 1.3 – Питання

Відкриті	Закриті
дозволяють визначитися зі ставленням до обговорюваної теми і починаються зі слів:	конкретні, спрямовані на: 1) отримання відповіді так / ні від співрозмовника; 2) з'ясування фактів.
Як? Чому? Навіщо? Яким чином? Із чим це пов'язано? Як Ви пропонуєте використовувати цю ідею? та ін.	Ви вважаєте, що вчинили правильно? Скільки вам років? З ким Ви говорили? Скільки у Вас людей у підпорядкуванні?

3.3.1. Подивіться на наступні закриті питання. Перепишіть їх у формі відкритих.

*Закрите:* Я можу Вам допомогти?

*Відкрите:* \_\_\_\_\_

*Закрите:* У Вас проблема?

*Відкрите:* \_\_\_\_\_

*Закрите:* Ви хочете укласти договір?

*Відкрите:* \_\_\_\_\_

*Закрите:* Вам підходять наші умови?

*Відкрите:* \_\_\_\_\_

*Закрите:* Ви шукаєте роботу, тому що закінчили заклад вищої освіти?

*Відкрите:* \_\_\_\_\_

3.3.2. Напишіть список питань для завдання співрозмовнику на початку оціночного інтерв'ю, щоб максимально повно сприяти самостійній оцінці ним своєї діяльності.

### 3.4. Вміння слухати.

У людини може бути багато причин, щоб слухати когось. Це робиться для того, щоб:

- збирати інформацію;
- отримувати зворотний зв'язок;
- виключити небезпеку виникнення непорозумінь;
- брати участь у справах інших;
- слухати про досвід і погляди інших;
- «бути в курсі»;

- розширювати горизонти, тобто вчитися;
- створювати відносини;
- поважати і цінувати інших.

3.5. Узгодження плану подальших дій після надання зворотного зв'язку та завершення контакту:

- якщо завдання змінилися, то поставте нові або скоректуйте попередні, визначте дати і терміни виконання завдання;
- узгодьте дії за рішенням нових завдань;
- під час спілкування використовуйте фрази-мотиватори.

Виділіть із запропонованих фрази-мотиватори:

1. Це буде цікаво спробувати.
2. Я радий, що Ви підняли це питання.
3. Відмінна ідея, але ...
4. Давайте обговоримо це як-небудь іншим разом.
5. Давайте відкладемо це на майбутнє.
6. Відмінна робота!
7. Ми завжди можемо покластися на Вас.
8. Це добре в теорії. На практиці все інакше.
9. Завдяки цій ідеї ми можемо багато чого досягти.
10. Дійте!
11. Ви - перший, хто задумався над цим!
12. Як бачите, Ви можете це зробити.
13. Ми вже пробували це раніше.
14. Цього немає в бюджеті.
15. Насправді сенс сказаного полягає в ...

#### **Завдання 4**

##### **Ділова гра «Ефективна комунікація»**

Ефективність комунікації багато в чому визначає зворотний зв'язок, який здійснюється завдяки каналам сприйняття суб'єктів (візуальний, кінестетичний, аудіальний). Виконавши запропоноване завдання, проаналізуйте власні канали сприйняття і виявите найкращі.

Всі люди різні не тільки за своїми характерами, але й за каналами сприйняття. У запропонованій таблиці «Хто я?» відзначте галочкою найбільш підходящі для Вас дії в конкретній ситуації (можна ставити галочки не за одним, а за декількома каналами). Підведіть підсумки цифрами. Перевірте результат, оцінивши кожен із каналів сприйняття.

Таблиця 1.4 – Індивідуальні канали сприйняття

Ситуація: коли: я	Візуальний	Аудіальний	Кінестетичний
Перевіряю слова	Уявляю, як	Промовляю	Пишу
Думаю	Відволікає безлад	Відволікає шум	Відволікає рух
Обираю вид мистецтва	Люблю живопис	Люблю музику	Люблю танці
Дякую іншим	Письмово	Усно, особисто	Поплескувати по плечу
Розмовляю	Швидко, по справі, часто	Чітко, ясно, без зайвих пауз	Повільно з жестами
Зустрічаюся з людьми	Пам'ятаю обличчя і місце	Пам'ятаю імена і голоси	Пам'ятаю, що робили
Аналізую людей	За виразом обличчя	За голосом і інтонацією	По жестах і позі
Згадую	Хто у що одягнений	Хто що сказав	Як себе почував
Запам'ятовую	Пишу, веду щоденник	Заучую, промовляю	Повторюю дію
Серджуся	Мовчу, «дуюсь»	Кричу, лаюся	Б'ю посуд, кидаюсь предметами
Сумую	Дивлюся	Тріпаюся	Ходжу, блукаю
Вчуся	Читаю книги, дивлюся малюнки	Люблю лекції, записую мало	Обожнюю ділові ігри
Знайомлюся з новим предметом	Спочатку читаю інструкцію	Питаю знайомих людей	Пробую сам
Висловлюю думку	Спираюся на факти з преси, телебачення	Спираюся на думку людей	Показую на конкретному прикладі

## Тема 2

### ТИПОЛОГІЧНІ МОДЕЛІ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

#### Основні питання теми:

1. Історичні моделі управління комунікаціями: пропаганда, моделі зв'язків з громадськістю за С. Блеком, Лі Айві, Дж. Грюнігом, інформаційні війни, ІМК та ін.
2. Комунікації асиметричні – симетричні і інформуючі – переконливі.
3. Роль комунікацій в організації: комунікація – додатковий атрибут; комунікація – інструмент управління; комунікації – стратегічний інструмент.
4. Основні стратегії симетричного управління комунікаціями: стратегії інформування, переконання, діалогова, досягнення згоди.
5. Ситуації, в яких найбільш ефективні відповідні стратегії.

### **Питання і завдання**

1. Сформулюйте основні особливості відомих вам комунікативних технологій, виходячи із стандартної схеми комунікативного процесу:

*Джерело повідомлення – повідомлення – кодування - канал передачі – декодування – адресат.*

2. Які шуми і перешкоди зустрічаються при передачі інформації в рамках відповідних комунікативних технологій? Як їх уникнути?

3. Що таке симетричні – асиметричні комунікації?

4. Що є переконливі і інформуючі комунікації?

5. Які моделі використання комунікації в управлінні організацією вам відомі? Опишіть їх.

6. Опишіть основні стратегії симетричного управління комунікаціями. Чим вони відрізняються один від одного? Які їх особливості?

7. Змодельуйте ситуації, в яких відповідні стратегії можуть застосовуватися найефективніше.

8. Складіть схему взаємодії організації (на ваш вибір) і громадськості (визначити цільову аудиторію) при зміні зовнішніх умов (описати яких).

## **Тема 3**

### **ВСТАНОВЛЕННЯ МЕЖ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ**

#### **Основні питання теми:**

3.1. Комунікаційний менеджмент і зв'язки з громадськістю.

3.2. Комунікаційний менеджмент і проблеми маніпулювання суспільною свідомістю.

#### **Питання і завдання**

1. Зіставте «зв'язки з громадськістю» і «комунікативний менеджмент». Результати зіставлення представте у вигляді схеми.

2. Чим обмежується діяльність з управління комунікаціями в організації? Чи є вона всеосяжною?

3. Які особливості управління комунікаціями в комунікативному менеджменті?

4. Які відмінності між монологічним і діалогічним інформаційним потоками? Які з них мають відношення до маніпулювання свідомістю? Як їх розрізнити?

5. Які особливості комунікаційного процесу в діалогічному і монологічному інформаційних потоках?

## Тема 4

# ОРГАНІЗАЦІЯ І ПЛАНУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОГО ПРОЦЕСУ

### Основні питання теми:

1. Завдання комунікативного менеджменту в області стратегічного планування організації.
2. Принципи організації ефективного комунікаційного процесу з персоналом.
3. Комунікаційна політика організації по відношенню до неформальної комунікації.
4. Програма вдосконалення комунікацій в організації.
5. Принципи планування інформаційної кампанії.
6. Види комунікаційних стратегій.
7. Етапи здійснення інформаційної кампанії.

### Питання і завдання

1. Які завдання комунікативного менеджменту в області стратегічного планування?
2. Перерахуйте принципи організації ефективного комунікаційного процесу усередині організації.
3. Що таке неформальна комунікація в організації? Які способи управління нею вам відомі?
4. Які пункти містить типова програма вдосконалення комунікацій в організації?
5. Які умови є обов'язковими для проведення ефективною інформаційної кампанії?
6. Назвіть відомі вам види комунікаційних стратегій. У яких умовах вони здійснюються?
7. Охарактеризуйте основні етапи підготовки і проведення інформаційної кампанії.
8. Складіть комунікаційну програму, направлену на рішення однієї з нагальних економічних проблем організації (вибір організації і проблеми здійснюється самостійно). Програма складається за схемою:
  - формулювання проблеми;
  - аналіз відповідності цілей, цінностей і місії організації її шуканому стану;
  - цілі комунікаційної програми;
  - SWOT-аналіз;
  - аналіз альтернативних стратегій і остаточний вибір (обґрунтувати).

## Завдання 1

### Ділова гра «Набір персоналу на посаду»

*Опис ділової гри і постановка завдання.*

Створюється нове кондитерське підприємство, яке необхідно укомплектувати професійними кадрами.

Були використані різні джерела пошуку та підбору потенційних працівників: звернення до своїх співробітників для пошуку можливих кандидатів серед їхніх родичів і знайомих; публікація оголошень у засобах масової інформації, рекламних виданнях та ін. В оголошеннях містилися вимоги до працівників із кожної вакантної посади, складені на основі посадових інструкцій, вказувався також телефон диспетчера (останній виступав як би в ролі «фільтра», що відсіває свідомо невідповідних кандидатів).

До організації стали надходити резюме і анкети кандидатів на вакантні посади. Їх вивчення дозволило працівникам служби управління персоналом зробити попередній відбір претендентів, яким і були розіслані листи із запрошенням на співбесіду.

До проведення співбесіди працівники з відбору та прийому персоналу відділу управління персоналом вивчили систему методів оцінки та відбору претендентів із метою вибору найбільш ефективних із них для характеристики окремих оцінюваних якостей людини, а також провели заходи з підготовки приміщення, запросили кваліфікованих співробітників з інших підрозділів, розробили стратегію проведення співбесіди.

Фахівці відділу управління персоналом заздалегідь підготували стандартний бланк «Оціночний лист співбесіди», на якому співробітник, який проводить бесіду, зазначає відповіді претендента на питання, робить помітки про професійний рівень кандидата на посаду або оцінює окремі його якості (параметри).

Наступний етап відбору персоналу – співбесіда, в якому можуть брати участь, з одного боку, фахівці відділу управління персоналом, фахівці інших підрозділів, для яких проводиться відбір на вакантну посаду, керівник організації, консультант із питань відбору персоналу, а з іншого боку, – претендент (або претенденти) на посаду.

За результатами співбесіди повинні бути обрані ті кандидати, які за своїми характеристиками в найбільшій мірі відповідають вимогам, що ставляться до даної посади.

*Методичні вказівки.*

1. Вибір підрозділу кондитерського підприємства, для якого проводяться підбір і відбір персоналу, здійснюється учасниками ділової гри самостійно: кожна підгрупа обирає службу кондитерського підприємства, для якої буде здійснюватися набір персоналу (бухгалтерія, відділ збуту та маркетингу, відділ виробництва, відділ постачання, фінансово-економічний відділ, інформаційно-обчислювальний відділ, відділ кадрів, транспортно-експедиторський відділ, юридичний відділ та ін.).

Виходячи з означених функцій і структури підрозділу, підгрупа складає приблизний штатний розклад свого підрозділу.

Аналіз факторів появи додаткової потреби в персоналі може проводитися логічним шляхом, а визначення вакантних посад та кількості працівників за ними – експертно-аналітичним або розрахунковим шляхом із застосуванням відомих методів розрахунку: за трудомісткістю, нормами обслуговування, робочими місцями.

2. За кожною вакантною посадою необхідно розробити посадову інструкцію, яка містить основні вимоги до роботи, що виконується за конкретною посадою (додаток А)

3. Слід скласти особистісну специфікацію – набір вимог, які ставляться до працівника відповідно до даної посади. Особистісна специфікація містить інформацію, необхідну для прийому на роботу і відбору потрібних співробітників, проведення співбесіди (додаток Б).

4. Оголошення для публікації в ЗМІ про вакантні посади повинно містити досить повну і виражену інформацію, що викликає інтерес й до даної посади, і до самої організації. Воно повинно бути коротким, лаконічним, містити відомості про посаду, іноді – про оклад, соціальні пільги, а також загальні вимоги до претендента на посаду: рівень і вид освіти, стаж роботи, спеціальні навички (іноземна мова, комп'ютер та ін.).

5. Резюме – один із найпотужніших засобів самомаркетингу на ринку праці. Його завдання – привернути увагу роботодавця до претендента, воно повинно бути коротким, достовірним, акуратно оформленим.

6. Процедура заповнення анкети кандидата, як правило, передує співбесіді, тому її форма повинна бути такою, щоб із неї можна було отримати максимально повну інформацію про кандидата (додаток В).

7. Для початкового відбору і відсіювання невідповідних за основними вимогами кандидатів, тих, хто звернувся в організацію телефоном, може бути використана спеціальна картка, в яку заносяться основні відомості про них. Надалі з її допомогою, так само як і з застосуванням резюме та анкети кандидата, можна відібрати тих осіб, яких необхідно запросити на співбесіду (додаток Г).

8. Лист-запрошення на співбесіду є свідченням того, що кандидат зацікавив організацію, так як його анкетні дані відповідають тим вимогам, які становляться до працівника за даною посадою. Запрошення краще розсилати в письмовому вигляді поштою (електронною) на фірмовому бланку. На співбесіду запрошується один або кілька претендентів, які найбільш повно відповідають вимогам підрозділу.

За результатами виконаної роботи зробіть доповідь.

## **Тема 5**

### **ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОЇ СУСПІЛЬНОЇ ДУМКИ ПРО ОРГАНІЗАЦІЮ**

#### **Основні питання теми:**

1. Поняття суспільної думки.
2. Структурні компоненти суспільної думки
3. Формування суспільної думки за допомогою первинних і вторинних інформаційних потоків.
4. Рівні детермінації суспільної думки: рівень безпосереднього віддзеркалення, комунікативний, внутрішньоособовий.

#### **Питання і завдання**

1. Що таке суспільна думка з погляду теорії комунікації? З погляду соціології?
2. Як взаємопов'язані в структурі суспільної думки раціональне – ірраціональне; свідоме – стихійне; наявність – недолік інформації з проблеми; конкретність – абстрактність; динамізм – консерватизм?
3. Що таке первинний і вторинний інформаційні потоки? Який вплив вони роблять на формування суспільної думки?
4. Охарактеризуйте кожний з рівнів детермінації суспільної думки.
5. Розробіть програму із формування позитивної суспільної думки про організацію (за вибором): сформулюйте основну ідею, яку ви б хотіли закріпити в суспільній думці, придумайте аргументування прийнятну для кожного з основних типів мислення індивідів, визначте канали розповсюдження необхідної інформації, лідерів думки, на яких ви спиратиметеся в роботі.

## **Тема 6**

### **ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ В КОМУНІКАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ**

#### **Основні питання теми:**

1. Поняття ефективності в комунікаціях.
2. Принципи оцінки комунікаційних програм.
3. Види ефективності.
4. Вимірювання підсумків комунікаційної кампанії.
5. Вимірювання результатів комунікаційної кампанії.



### **Питання і завдання**

1. Яка специфіка оцінки ефективності в комунікаційних програмах в порівнянні з економічними?
2. Назвіть основні принципи, на які необхідно спиратися при оцінці комунікаційних програм.
3. Яким чином застосовуються при оцінці комунікативної програми ступінь реалізації цілей, економічність використання засобів і ступінь раціоналізації цілей, що висуваються?
4. Які критерії і компоненти соціального середовища необхідно враховувати при оцінці ефективності комунікативної програми?
5. Що таке підсумки комунікативної кампанії? Наведіть приклади.
6. Що таке результати комунікативної кампанії? Наведіть приклади.
7. Які методи вимірювання підсумків і результатів комунікативної кампанії?
8. Виміряйте підсумки і результати запропонованої вами програми з формування позитивної суспільної думки.

## **Тема 7**

### **ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОТИ З УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

#### **Основні питання теми:**

1. Переваги і недоліки аутсорсингу.
2. Умови ефективного аутсорсингу.
3. Ролева гра: «Делегування функцій комунікативного менеджменту PR-агентству».

### **Питання і завдання**

1. Що таке аутсорсинг?
2. Перерахуйте комунікативні завдання, які можна вирішувати за допомогою аутсорсингу?
3. За яких умов їх вирішення найбільш ефективно?
4. Опис гри: Учасники гри діляться на дві команди, кожна з яких вибирає реально існуючу організацію, формує існуючі у неї комунікативні проблеми і пропонує варіант рішення з аутсорсингу (які функції передати на аутсорсинг, якому агентству), готує презентацію з цього питання, яку оцінюють експерти з іншої групи. Потім групи міняються ролями.

## Додаток А

### Посадова інструкція №

1. Загальна частина.

1.1. Відділ (підрозділ).

1.2. Повне найменування посади.

1.3. Ця посада підпорядкована і отримує накази, робочі розпорядження від ... ..

1.4. Додаткові розпорядження Ви можете отримати від .....

1.4.1. Вказівки цих працівників Ви виконуєте тільки в тому випадку, якщо вони не суперечать вказівкам Вашого безпосереднього начальника.

1.5. Ця посада дає розпорядження та вказівки

1.6. Виконавця цієї посади заміщає (найменування посади).

1.7. Виконавець цієї посади заміщає (найменування посади).

1.8. Закріплення на посаді.

Робота на даній посаді вимагає від працівника наступної кваліфікації

Ознаки закріплення на посаді	Вимоги
1. Освіта	
2. Спеціальність	
3. Мінімальний робочий стаж за спеціальністю	

2. Керівництво підприємства для описуваної посади висунуло такі цілі

2.1.

2.2.

2.3.

3. Функції

№ з/п	Перелік	Періодичність і строк виконання

4. Інформація.

4.1. Для досягнення загальних цілей Вашої організації і для ефективності виконання обов'язків Ви співпрацюєте з іншими працівниками підрозділів підприємства і регулярно обмінюєтеся наступною інформацією

Отримуєте			Передаєте		
Зміст інформації	Форма	Строк і періодичність	Зміст інформації	Форма	Строк і періодичність
3					
3					
3					

4.2. Для кращої організації своєї повсякденної роботи Ви ведете такі журнали, картки, контрольні карти та ін.

№ з/п	Зміст і мета інформації	Форма	Періодичність складання інформації

## 5. Права.

Для виконання Ваших обов'язків Ви наділяєтеся правами:

5.1. Щодо своїх підлеглих давати розпорядження і контролювати їх виконання.

Підлеглі (вказати посаду)	За питаннями
5.1.1.	
5.1.2.	
...	

5.2. Самостійно вирішувати такі питання:

5.2.1.

5.2.2.

## 6. Відповідальність.

На даній посаді Ви несете відповідальність за затримку і слабку роботу в напрямку поставлених цілей і за неповне використання наданих Вам прав.

6.1. Вашу роботу безпосередній керівник оцінює на основі наступних показників:

6.1.1.

6.1.2.

Посадову інструкцію склав

(підпис)

ПППб

Посадову інструкцію затвердив

(підпис)

ПППб

## Додаток Б

### Методичні вказівки з розробки особистісної специфікації (словесного портрету)

**Мета документа:** формулювання вимог, що пред'являються вакантною посадою до претендента (претенденту), тобто розробка «ідеальної моделі» робочого місця.

**Методична основа:** американська методика «План 7 пунктів».

**Посада** \_\_\_\_\_

**Дата розробки** \_\_\_\_\_

Перелік вимог	Необхідні якості		
	Основні	Бажані	Протипоказання
1	2	3	4
<i>1. Фізичний вигляд</i>			
Вік			
Стать			
Здоров'я			
Зовнішній вигляд			
<i>2. Професійна підготовка</i>			
Освіта			
Кваліфікація			
Досвід роботи			
<i>3. Інтелект</i> (розум, пам'ять, швидкість мови, логіка мислення та ін.)			
Загальний коефіцієнт інтелекту			
Логічність мислення			
Творче мислення			
Особливості пам'яті, уваги			
Вербальний інтелект			
Темп розумової діяльності			
<i>4. Спеціальні здатності</i> (до креслень, обчисленням, музичні, художні, технічні, лінгвістичні, організаторські тощо)			
<i>5. Інтереси</i> (хобі, захоплення)			
<i>6. Риса характеру</i>			
Ініціативність			
Самостійність			
Відповідальність			
Комунікабельність			

Продовження таблиці.

1	2	3	4
Дисциплінованість			
Наполегливість та ін.			
7. Зовнішні умови (домашні, соціально побутові, фінансові, можливість відряджень, спеціальні умови роботи)			
Сімейний стан			
Житлові умови			
Матеріальне становище			
Графік роботи			
Організація праці			

Додаток В  
Особисті дані

1. Прізвище, ім'я, по батькові \_\_\_\_\_
2. Адреса \_\_\_\_\_
3. Телефон \_\_\_\_\_
4. Рік народження \_\_\_\_\_
5. Стать \_\_\_\_\_
6. Сімейний стан \_\_\_\_\_
7. Освіта  
*Звичайна середня школа*  
*Спеціальна школа*  
Вкажіть спеціалізацію  
*ПТУ / Технікум*  
*Вища освіта, в тому числі ЗВО, відвідуваний на даний момент*  
Назва ЗВО \_\_\_\_\_  
Факультет \_\_\_\_\_  
Спеціальність \_\_\_\_\_  
Рік закінчення або курс на даний момент \_\_\_\_\_
8. Рівень роботи на комп'ютері \_\_\_\_\_
9. Якими мовами володієте?  
Англійська                      *задовільно*                      *добре*                      *вільно*  
Німецький                      *задовільно*                      *добре*                      *вільно*  
Французький                      *задовільно*                      *добре*                      *вільно*
10. Чи є у Вас водійські права? \_\_\_\_\_
11. Відомості про роботу  
У яких організаціях Ви працювали або працюєте в даний час?

Назва організації	Напрямок діяльності	Посада	Зарплата	Рік початку роботи / рік закінчення

Назвіть основну причину, по якій Ви працюєте / працювали: *гроші, для отримання досвіду, для інтелектуального розвитку, кар'єра, інше.*

Відзначте найкращий для Вас рід занять: *фінанси; маркетинг; консалтинг; наукові дослідження; продажі; кадри; виробництво; реклама; ще не визначився / не має значення.*

Очікувана величина заробітної плати \_\_\_\_\_

Вкажіть спосіб пошуку вакансії або джерело інформації про наявність вакансії: *самотійно, за допомогою родичів, через служби зайнятості, за допомогою друзів, через оголошення, інше.*

Підпис, дата

Додаток Г  
Оціночний лист співбесіди

Параметри	Оцінка (відповідність)						Коментар
	1	2	3	4	5	+	
Фізичний вигляд Зовнішній вигляд Здоров'я Мова Манери Динамізм							
Досягнення Освіта Іноземні мови Кваліфікація Досвід роботи							
Інтелект Розум Пам'ять Кмітливість Логіка							
Спеціальні здібності							
Інтереси Хобі							
Риси характеру Товариськість Лідерство Впевненість Самоконтроль							
Керованість							
Мотивація							
Побутові умови							

## Список рекомендованої літератури

### *1. Законодавчі і нормативні акти*

1. Конституція України (Основний Закон) // *Голос України*. – 1996.
2. Господарський Кодекс України : Закон України // *Електронний ресурс*. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.

### *2. Підручники та навчальні посібники*

1. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз : монографія / В. М. Бебик. – К. : МАУП, 2005. – 440 с.
2. Бландел Р. Эффективные бизнес-коммуникации. Принципы и практика в эпоху информации / Р. Бландел. – СПб. : Питер, 2009. – 384 с.
3. Борисова Е. А. Эффективные коммуникации в бизнесе / Е. А. Борисова. – СПб. : Питер, 2005. – 208 с.
4. Григорьева Н. Н. Коммуникационный менеджмент : учеб. курс [Электронный ресурс] / Московский институт экономики, менеджмента и права. – Режим доступа : [http://www.e-college.ru/xbooks/xbook157/book/index/index.html?go=part-007\\*page.htm](http://www.e-college.ru/xbooks/xbook157/book/index/index.html?go=part-007*page.htm).
5. Зверицев А. Б. Коммуникационный менеджмент : рабочая книга менеджера PR / А. Б. Зверицев. – СПб. : СОЮЗ, 1997. – 286 с.
6. Коммуникационный менеджмент : учеб. пособие / под ред. В. М. Шепеля. – М. : Гардарики, 2004. – 352 с.
7. Матвиенко О. В. Основи інформаційного менеджменту : навч. посібник / О. В. Матвиенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 124 с.
8. Моисеев В. А. Паблік рилейшнз – средство социальной коммуникации (теория и практика) / В. А. Моисеев. – К. : ДаКор, 2002. – 500 с.
9. Орлов А. С. Введение в коммуникационный менеджмент / А. С. Орлов. – М. : Гардарики, 2005. – 368 с.
10. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : курс лекцій / Г. В. Осовська. – К. : Кондор, 2006. – 664 с.
11. Рева В. Е. Коммуникационный менеджмент / В. Е. Рева. – Пенза : ПГУ, 2003. – 161 с.
12. Федотова М. Г. Коммуникационный менеджмент : учеб. пособие / М. Г. Федотова. – Омск : ОмГТУ, 2006. – 76 с.
13. Чумиков А. Н. Связи с общественностью: теория и практика : учеб. пособие / А. Н. Чумиков, М. П. Бочаров. – М. : Дело, 2006. – 552 с.
14. Шарков Ф. И. Коммуникология: коммуникационный консалтинг / Ф. И. Шарков. – М. : Дашков и К, 2011. – 408 с.



### *3. Інформаційні ресурси*

1. Бібліотека з менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [management.com.ua](http://management.com.ua).

2. Ділова література з економіки, менеджменту, реклами і маркетингу, управління персоналом, психології бізнесу, інформаційних технологій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.profibook.com.ua](http://www.profibook.com.ua).

3. Брендинг, неймінг, позиціонування [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.brandaid.com.ua>.

4. Управление коммуникациями в проектах [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kamashev.com/treningi/upravlenie-kommunikaciyami-v-proekтах/>.

Навчальне електронне видання  
комбінованого використання  
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

## КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації  
для практичних завдань  
студентами спеціальності 073 «Менеджмент»  
ступінь вищої освіти бакалавр

БЕЗГІНОВА Любов Іванівна

Відповідальна за випуск зав. кафедри менеджменту організацій, д-р екон. наук,  
проф. Т. С. Пічугіна

План 2018 р., поз. 149

Підп. до друку 23.12.2018 р. Один електронний оптичний диск (CD-ROM);  
супровідна документація. Об'єм даних 687 Кб. Тираж 10 прим.

Видавець і виготівник  
Харківський державний університет харчування та торгівлі  
вул. Клочківська, 333, Харків, 61051.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4417 від 10.10.2012 р.