

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
СТУДЕНТІВ
з дисципліни
“КОМУНІКАТИВНИЙ ТРЕНІНГ”
(для магістрів)**

Київ
ДП «Видавничий дім «Персонал»
2009

Підготовлено старшим викладачем кафедри менеджменту організацій
К. О. Арсанукаєвою

Затверджено на засіданні кафедри менеджменту організацій (протокол № 3
від 03.03.08)

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом

Арсанукаєва К. О. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи студентів з дисципліни “Комунікативний тренінг” (для бакалаврів). — К.: «Вид. дім «Персонал», 2009 — 28 с.

Методична розробка містить пояснювальну записку, тематичний план дисципліни “Комунікативний тренінг”, методичні вказівки до самостійного вивчення кожної теми, контрольні питання, критерії оцінювання знань студентів, список літератури.

- © Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2009
- © ДП «Видавничий дім «Персонал», 2009

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

В умовах ринкової економіки відбуваються процеси, пов'язані зі змінами у виробничих відносинах. На сучасному етапі економічного розвитку задля ефективного функціонування підприємства необхідно налагоджувати ділові стосунки з партнерами, керівниками інших компаній, вміти організовувати та мотивувати людей і вдосконалювати між ними особисті стосунки. Саме спілкування і зокрема комунікативні вміння, що його забезпечують, є суттєвим засобом здійснення будь-якої професійної діяльності, особливо у діяльності управлінця. Розвиток комунікативних навичок значною мірою обумовлює рівень професійної майстерності. Професійна майстерність фахівця має ґрунтуватись, з одного боку, на глибоких спеціальних професійних знаннях та різнобічних фахових вміннях, а з іншого – на вмінні спілкуватись індивідуально або колективно з виконавцями різних соціальних ролей (статусних, позиційних, ситуаційних), на знанні та дотриманні норм професійного спілкування.

Курс комунікативного тренінгу дає уявлення про розвиток комунікативних навичок, стилів і засобів управління комунікацією, проведення ділових переговорів, організації, мотивації персоналу та вдосконалення особистих навичок спілкування.

Комунікативний тренінг тісно пов'язаний з такими дисциплінами, як менеджмент, управління персоналом, управління бізнесом, стратегічне управління, антикризовий менеджмент, психологією та мотиваційним менеджментом.

Самостійна робота передбачена для студентів як денної, так і заочної форм навчання як основний засіб оволодіння навчальним матеріалом у час, вільний від обов'язкових аудиторних занять, вона є складовою навчального процесу, важливим чинником, який формує вміння навчатися, сприяє активізації засвоєння студентом знань та їх реалізації, основним засобом опанування навчальним матеріалом.

Мета самостійної роботи – сприяти засвоєнню навчальної програми дисципліни “Комунікативний тренінг” та формуванню у студентів самостійності, сутність якої полягає в умінні узагальнювати, аналізувати, робити висновки та засвоювати матеріал.

Завдання самостійної роботи студентів – отримання знань у сфері комунікативного тренінгу, умінь, навичок, впорядкування здобутих знань, вміння їх застосовувати при виконанні практичних завдань.

Зміст самостійної роботи студента з дисципліни “Комунікативний тренінг” визначається навчальною програмою дисципліни, методичними матеріалами, завданнями викладача.

Самостійна робота студента забезпечується системою навчально-методичних засобів: підручником, навчальними та методичними посібниками, методичними матеріалами для самостійної роботи, конспектом лекцій тощо.

Самостійна робота студентів з навчальної дисципліни “Комунікативний тренінг” організовується з дотриманням низки вимог:

- обґрунтування необхідності завдань загалом і конкретного завдання зокрема;
- надання детальних методичних рекомендацій щодо виконання роботи;
- надання можливості студентам виконувати завдання, які відповідають умовно-професійному рівню засвоєння знань, не обмежуючи їх виконанням стандартних завдань.

Самостійна робота студента включає такі види діяльності: робота з літературою та підготовка до проміжного контролю; виконання контрольних робіт в аудиторії як одна з форм звітності про підсумки самостійної роботи; підготовка реферату на задану тему; підготовка до заліку; консультації.

Оцінки (бали), одержані слухачами за виконання різних видів самостійної роботи, фіксуються викладачами і повинні бути доведені до відома студентів.



ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН
дисципліни
“КОМУНІКАТИВНИЙ ТРЕНІНГ”

№ пор.	Назва змістового модуля і теми
	Змістовий модуль I. Основи комунікативного тренінгу
1	Комунікативний тренінг та його місце у процесі управління
2	Теоретичні основи комунікації
3	Комунікація та її значення у бізнесі
4	Комунікативна компетентність
	Змістовий модуль II. Ділове спілкування
5	Ділові переговори та їх завдання в управлінні
6	Стратегія проведення переговорів
7	Правила і норми проведення ділових зустрічей
8	Підготовка та планування ділової зустрічі
9	Ділова атрибутика і одяг
10	Техніка ділового спілкування
11	Розвиток письмової комунікації та правила складання ділових листів
	Змістовий модуль III. Ефективна комунікація
12	Стратегії ефективної комунікації
13	Формування команди в організації
14	Коучінг та його значення у розвитку комунікації
15	Спілкування у конфліктних ситуаціях
Разом годин: 54	

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ
ДО САМОСТІЙНОГО ВИВЧЕННЯ КОЖНОЇ ТЕМИ

Змістовий модуль I. Основи комунікативного тренінгу

Тема 1. Комунікативний тренінг та його місце у процесі управління

Загальна характеристика комунікативного тренінгу. Специфіка комунікативного тренінгу як виду управлінської діяльності, його мета, завдання, засоби, кінцеві результати. Предмет та призначення курсу, його структура і завдання. Форми контролю знань. Цілі, зав-

дання і принципи проведення базового тренінгу. Історія розвитку тренінгу. Різні тренінгові моделі. Структура базового тренінгу. Ритуальні тренінгові процедури: процедура знайомства, збір очікувань/побоювань, правила групової роботи, постановка цілей на тренінг вправи, кінцеві вправи.

Теми рефератів

1. Специфіка комунікативного тренінгу як виду управлінської діяльності.
2. Історія розвитку тренінгу.
3. Загальна характеристика комунікативного тренінгу.
4. Тренінгові моделі у комунікації.
5. Предмет та призначення курсу, його структура і завдання.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Загальна характеристика комунікативного тренінгу.
2. Специфіка комунікативного тренінгу як виду управлінської діяльності, його мета, завдання, засоби, кінцеві результати.
3. Предмет та призначення курсу, його структура і завдання.
4. Цілі, завдання і принципи проведення базового тренінгу.
5. Історія розвитку тренінгу.
6. Структура базового тренінгу.
7. Ритуальні тренінгові процедури: процедура знайомства, збір очікувань/побоювань, правила групової роботи, постановка цілей на тренінг вправи, кінцеві вправи.

Література [5; 8; 17; 24; 25; 28; 41]

Тема 2. Теоретичні основи комунікації

Поняття комунікативної компетентності. Феноменологія спілкування. Комунікативна сторона спілкування. Вербальне і невербальне спілкування. Позиції і ролі в процесі спілкування. Комунікативні бар'єри і способи їх подолання. Прийоми активного слухання. Трипактова схема слухання: підтримка, з'ясування, коментування. Поняття зворотного зв'язку та його функції в тренінгу. Зворотний зв'язок як предмет і метод навчання. Характеристики, види і функції зворотного зв'язку. Ігри, орієнтовані на отримання зворотного зв'язку. Спілкування в діяльності тренінг-менеджера: загальне і особливе.

Теми рефератів

1. Комунікативна сторона спілкування.
2. Вербальне і невербальне спілкування.
3. Позиції і ролі в процесі спілкування.
4. Комунікативні бар'єри і способи їх подолання.
5. Прийоми активного слухання.
6. Спілкування в діяльності тренінг-менеджера: спільне і особливе.
7. Поняття комунікативної компетентності.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Спілкування в діяльності тренінг-менеджера: спільне і особливе.
2. Поняття комунікативної компетентності.
3. Феноменологія спілкування.
4. Комунікативна сторона спілкування.
5. Вербальне і невербальне спілкування.
6. Позиції і ролі в процесі спілкування. Комунікативні бар'єри і способи їх подолання.
7. Прийоми активного слухання.
8. Поняття зворотного зв'язку та його функції в тренінгу.
9. Зворотний зв'язок як предмет і метод навчання.
10. Характеристики, види і функції зворотного зв'язку.
11. Ігри, орієнтовані на отримання зворотного зв'язку.

Література [5; 8; 17; 24; 25; 28; 41]

Тема 3. Комунікація та її значення у бізнесі

Поняття комунікації і комунікативного процесу. Цілі комунікацій. Канали та засоби комунікації. Формування оптимальних інформаційних потоків. Бар'єри комунікацій. Забезпечення ефективних комунікацій. План інформаційних комунікацій. Методи поширення інформації про діяльність організацій. Інформаційно-технічна база процесу комунікацій.

Теми рефератів

1. Цілі комунікацій.
2. Канали та засоби комунікації.
3. Формування оптимальних інформаційних потоків.
4. Бар'єри комунікацій.

5. Забезпечення ефективних комунікацій.
6. Методи поширення інформації про діяльність організацій.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Сутність комунікації і комунікативного процесу.
2. Цілі комунікацій.
3. Канали та засоби комунікації.
4. Формування оптимальних інформаційних потоків.
5. Бар'єри комунікацій.
6. Забезпечення ефективних комунікацій. План інформаційних комунікацій.

Література [1; 2; 7; 9; 15; 28; 30; 32; 40; 41; 43; 46; 49; 50; 53]

Тема 4. Комунікативна компетентність

Історія підходів до вивчення спілкування. Типології спілкування. Елементи спілкування. Феноменологія спілкування. Вербальна і невербальна складові спілкування. Психологічний контакт із співбесідником. Позичії в спілкуванні. Етапи спілкування. Бар'єри в спілкуванні. Зворотний зв'язок. Спілкування в практичній діяльності менеджера з персоналу.

Теми рефератів

1. Типології спілкування.
2. Історія підходів до вивчення спілкування.
3. Елементи спілкування.
4. Феноменологія спілкування.
5. Вербальна і невербальна складові спілкування.
6. Психологічний контакт із співбесідником.
7. Позичії в спілкуванні.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Історія підходів до вивчення спілкування.
2. Типології спілкування. Елементи спілкування.
3. Феноменологія спілкування.
4. Вербальна і невербальна складові спілкування. Психологічний контакт із співбесідником.
5. Спілкування в практичній діяльності менеджера з персоналу.
6. Позичії в спілкуванні.
7. Етапи спілкування.

8. Бар'єри в спілкуванні.
9. Зворотний зв'язок.

Література [19; 20; 24; 29; 31; 32; 38; 45; 49; 53; 55; 56]

Змістовий модуль II. Ділове спілкування

Тема 5. Ділові переговори та їх завдання в управлінні

Основні методи і принципи проведення переговорів. Розмежування між сутністю проблеми і ставленнями сторін. Визначення інтересів сторін. Розгляд взаємовигідних варіантів і компромісів – запорука успіху переговорів. Особливості проведення переговорів із зарубіжними партнерами. Завдання переговорів. Стратегії ведення переговорів. Ролі учасників переговорів. Етапи переговорного процесу. Завдання на кожному з етапів. Інструментарій переговорного процесу. Розвиток навичок ведення переговорів. Групове ведення переговорів.

Теми рефератів

1. Методи проведення переговорів.
2. Основні принципи проведення переговорів.
3. Розгляд взаємовигідних варіантів і компромісів.
4. Особливості проведення переговорів із зарубіжними партнерами.
5. Завдання переговорів.
6. Стратегії ведення переговорів.
7. Ролі учасників переговорів.
8. Етапи переговорного процесу.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Сутність проведення переговорів.
2. Основні методи і принципи проведення переговорів.
3. Розгляд взаємовигідних варіантів і компромісів.
4. Особливості проведення переговорів із зарубіжними партнерами.
5. Завдання переговорів.
6. Стратегії ведення переговорів.
7. Ролі учасників переговорів. Етапи переговорного процесу.
8. Інструментарій переговорного процесу.
9. Групове ведення переговорів.
10. Розвиток навичок ведення переговорів.

11. Вправа “Продаж”. У трійках: Клієнт, Оператор і Спостерігач. Оператор — продавець, Клієнт — покупець. Ви визначаєте, що власне продаєте, при цьому так, щоб хоч би Оператор розбирався в темі. Завдання Оператора визначити критерії Клієнта і зробити йому вигідну пропозицію. Спостерігач стежить за часом і підтримує зворотний зв’язок.
12. Вправа “Переговори”. У трійках: Клієнт, Оператор і Спостерігач. Переговори відрізняються від продажу зазвичай тим, що у обох сторін більше гнучкості. В даному випадку і Клієнт, і Оператор — партнери на переговорах. Просто Оператор “грамотніший” парламентар. В даному випадку і Оператор, і Клієнт повинні бути достатньо компетентними в питанні переговорів. Спостерігач стежить за часом і підтримує зворотний зв’язок.
Література [5; 10; 14; 24; 26–28; 31; 32; 36–38; 43; 46; 53]

Тема 6. Стратегія проведення переговорів

Види переговорів. Етапи переговорів. Основні стратегії переговорів. Керування конфліктами. Підготовка до переговорів. Мистецтво говорити й уміння слухати. Контроль над емоціями. Аргументація й контраргументація в переговорах. Види аргументів. Прийоми аргументації. Маніпулятивні прийоми у переговорах і способи протидії їм. Акцептивна поведінка. Рух до згоди й ухвалення рішення (завершення угоди).

Теми рефератів

1. Етапи переговорів.
2. Основні стратегії переговорів.
3. Керування конфліктами.
4. Підготовка до переговорів.
5. Мистецтво говорити й уміння слухати.
6. Контроль над емоціями.
7. Аргументація й контраргументація в переговорах.
8. Види аргументів. Прийоми аргументації.
9. Маніпулятивні прийоми у переговорах і способи протидії їм. Акцептивна поведінка. Рух до згоди й ухвалення рішення (завершення угоди).
10. Види переговорів.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Основні стратегії переговорів.
2. Керування конфліктами.
3. Підготовка до переговорів.
4. Мистецтво говорити й уміння слухати.
5. Контроль над емоціями.
6. Аргументація й контраргументація в переговорах. Види аргументів. Прийоми аргументації.
7. Маніпулятивні прийоми у переговорах і способи протидії їм.
Література [5; 10; 14; 24; 26–28; 31; 32; 36–38; 43; 46; 53]

Тема 7. Правила і норми проведення ділових зустрічей

Загальна характеристика ділових зустрічей. Правила організації ділових зустрічей. Історія світових традицій ділових зустрічей. Методи і способи забезпечення організації ділових зустрічей. Етика ділового спілкування. Загальноприйнятні закони і нормативи ділового спілкування. Предмет ділової зустрічі. Місце проведення протокольних переговорів (на території своєї фірми, фірми партнера, на нейтральній території, дистанційно). Матеріали для обговорення на переговорах.

Теми рефератів

1. Правила організації ділових зустрічей.
2. Історія світових традицій ділових зустрічей.
3. Методи і способи забезпечення організації протоколу.
4. Етика ділового спілкування. Загальноприйнятні закони і нормативи ділового спілкування.
5. Предмет ділової зустрічі.
6. Місце проведення протокольних переговорів. Основні фактори планування ділових зустрічей.
7. Матеріали для обговорення на переговорах. Загальна характеристика ділових зустрічей.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Історія світових традицій ділових зустрічей.
2. Методи і способи забезпечення організації протоколу.
3. Етика ділового спілкування.
4. Загальна характеристика ділових зустрічей.
5. Правила організації ділових зустрічей.

6. Загальноприйнятні закони і нормативи ділового спілкування.
7. Предмет ділової зустрічі.
8. Місце проведення протокольних переговорів. Основні фактори планування ділових зустрічей.

Література [18–20; 24; 29; 31; 32; 38; 43; 46; 49]

Тема 8. Підготовка та планування ділової зустрічі

Основні правила підготовки приміщень. Специфікація зустрічі делегацій. Основні моменти під час привітання учасників візиту. Плани розсаджування учасників ділової зустрічі за столом переговорів. Особливості вибору офіційної мови протокольних зустрічей. Планування предмета ділової зустрічі. Часові межі. Основні фактори планування ділових зустрічей. Кількість учасників.

Теми рефератів

1. Плани розсаджування учасників ділової зустрічі за столом переговорів.
2. Особливості вибору офіційної мови протокольних зустрічей.
3. Предмет ділової зустрічі. Часові межі.
4. Основні фактори планування ділових зустрічей.
5. Матеріали для обговорення на переговорах.
6. Специфікація зустрічі делегацій.
7. Основні моменти під час привітання учасників візиту.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Специфікація зустрічі делегацій.
2. Основні моменти під час привітання учасників візиту.
3. Плани розсаджування учасників ділової зустрічі за столом переговорів.
4. Особливості вибору офіційної мови протокольних зустрічей.
5. Планування предмета ділової зустрічі.
6. Основні фактори планування ділових зустрічей.
7. Основні правила підготовки приміщень.

Література [24; 29; 31; 32; 34; 45; 49; 52; 53; 55; 56]

Тема 9. Ділова атрибутика і одяг

Варіанти вибору візитних карток у протокольних переговорах. Ділові подарунки як важливий елемент переговорного процесу. Роль ділового одягу учасників зустрічі. Типові помилки при формуванні

ділового іміджу учасників протоколу. Стилi одягу при проведеннi ділових зустрічей. Основні положення і специфіка організації ділових прийомів. Організація і проведення прийомів з розсаджуванням учасників делегацій. Види прийомів.

Теми рефератів

1. Роль ділового одягу учасників зустрічі.
2. Типові помилки при формуванні ділового іміджу учасників протоколу.
3. Основні положення і специфіка організації ділових прийомів.
4. Організація і проведення прийомів з розсаджуванням учасників делегацій.
5. Види прийомів. Варіанти вибору візитних карток у протокольних переговорах.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Ділові подарунки як важливий елемент переговорного процесу.
2. Роль ділового одягу учасників зустрічі.
3. Типові помилки при формуванні ділового іміджу учасників протоколу.
4. Стилi одягу при проведеннi ділових зустрічей.
5. Основні положення і специфіка організації ділових прийомів.
6. Організація і проведення прийомів з розсаджуванням учасників делегацій.
7. Варіанти вибору візитних карток у протокольних переговорах.

Література [6; 24; 33; 34; 43; 49; 55; 56]

Тема 10. Техніка ділового спілкування

Загальні положення. Мистецтво вміння говорити і слухати — важливий критерій комунікабельності. Специфіка мистецтва спілкування, формування запитань. Основні прийоми забезпечення сприйняття партнера. Управління емоціями та їх роль в успішному проведенні ділових переговорів. НЛП як засіб вдосконалення комунікації.

Теми рефератів

1. Техніка ділового спілкування.
2. Мистецтво вміння говорити і слухати.
3. Специфіка мистецтва спілкування, формування запитань.
4. Основні прийоми забезпечення сприйняття партнера.

5. Управління емоціями та їх роль в успішному проведенні ділових переговорів.
6. НЛП та його значення.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Мистецтво вміння говорити і слухати.
2. Критерії комунікабельності.
3. Специфіка мистецтва спілкування, формування запитань.
4. Основні прийоми забезпечення сприйняття партнера.
5. Роль НЛП у комунікативних навичках.
6. Управління емоціями та їх роль в успішному проведенні ділових переговорів.

Література [4–6; 24; 29; 31; 32; 49; 52; 55; 56]

Тема 11. Розвиток письмової комунікації та правила складання ділових листів

Історія розвитку письмового повідомлення. Уніфікація і стандартизація тексту. Уніфікація мови документів. Класифікація листів. Ділові листи. Особисті листи. Рекомендаційні листи. Листи прямої поштової реклами. Оформлення бланків листів і конвертів. Цілі ділового повідомлення. Складання плану цільового повідомлення. Стиль ділового листа. Тональність ділового повідомлення. Основні темпи речень і розділові знаки в ділових повідомленнях.

Теми рефератів

1. Уніфікація мови документів.
2. Класифікація листів.
3. Оформлення бланків листів і конвертів.
4. Цілі ділового повідомлення.
5. Складання плану цільового повідомлення. Стиль ділового листа.
6. Тональність ділового повідомлення.
7. Основні темпи речень і розділові знаки в ділових повідомленнях.
8. Історія розвитку письмового повідомлення. Уніфікація і стандартизація тексту.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Історія розвитку письмового повідомлення.

2. Класифікація листів. Ділові листи. Особисті листи. Рекомендаційні листи. Листи прямої поштової реклами.
3. Оформлення бланків листів і конвертів.
4. Цілі ділового повідомлення.
5. Складання плану цільового повідомлення.
6. Стиль ділового листа.

Література [1; 9; 11; 12; 28; 35; 42; 48]

Змістовий модуль III. Ефективна комунікація

Тема 12. Стратегії ефективної комунікації

Довіра як основа ефективного спілкування. Комунікативні стратегії. Мотивація. Розмовний рефреймінг. Калібрування стану. Відбудова. Техніка активного слухання. Калібрування і сенсорна чутливість. Модальності мови та візуальні ключі. Рапорт. Аналіз ділової ситуації. Проблематизація. Цілепокладання. Якоріння ресурсів. Рефлексія.

Теми рефератів

1. Комунікативні стратегії.
2. Мотивація.
3. Розмовний рефреймінг.
4. Калібрування стану.
5. Підлаштування до співбесідника.
6. Ведення.
7. Довіра як основа ефективного спілкування.
8. Відбудова.
9. Техніка активного слухання.
10. Калібрування і сенсорна чутливість.
11. Модальності мови та візуальні ключі.
12. Стан рапорту.
13. Аналіз ділової ситуації.
14. Цілепокладання.
15. Якоріння ресурсів.
16. Рефлексія.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Довіра як основа ефективного спілкування.
2. Комунікативні стратегії.
3. Мотивація.
4. Розмовний рефреймінг.

5. Калібрування стану.
6. Відбудова.
7. Техніка активного слухання.
8. Калібрування і сенсорна чутливість.
9. Модальності мови та візуальні ключі.
10. Стан рапорту.
11. Якір у комунікації. Якоріння ресурсів.
12. “Впровадження якоря з пасивним викликом стану у співбесідника”. Визначіть стан, який ви хочете заякорити іншій людині (яке з великою вірогідністю з’явиться найближчим часом). Дочекайтеся появи цього стану і заякоряйте його. Скористайтеся якорем під час бесіди. Не менш 3-х разів.
13. “Установка якорів”. Навчитися ставити і відтворювати якорі. У трійках: Оператор, Клієнт і Спостерігач.
14. “Критерії відбудови”. Визначіть для себе, що для вас є критерієм того, що “час відбудовуватися”.

Література [24; 29; 31; 32; 34; 45; 49; 52; 53; 55; 56]

Тема 13. Формування команди в організації

Знайомство з поняттям команди. Команда в організації. Формування управлінських команд. Командний менеджмент. Етапи командозаснування. Методи формування команд. Ділова гра. Поняття ділової гри: визначення, зміст, цілі. Ігрова діяльність. Імітація. Цілі створення команди. Місія команди. Вивчення етапів росту/зміни, через які проходить команда, та їх впливу на ефективність діяльності і внутрішню згуртованість команди. Дослідження ролей у команді, визначення учасниками своїх ролей. Лідерство в команді.

Теми рефератів

1. Команда в організації.
2. Формування управлінських команд.
3. Знайомство з поняттям команди.
4. Командний менеджмент.
5. Етапи командозаснування.
6. Методи формування команд.
7. Лідерство в команді.
8. Ділова гра. Поняття ділової гри: визначення, зміст, цілі.
9. Цілі створення команди. Місія команди.
10. Дослідження ролей у команді, визначення учасниками своїх ролей.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Формування управлінських команд.
2. Командний менеджмент. Етапи командозаснування.
3. Методи формування команд.
4. Поняття ділової гри: визначення, зміст, цілі. Ігрова діяльність.
5. Цілі створення команди. Місія команди.
6. Дослідження ролей у команді, визначення учасниками своїх ролей.
7. Лідерство в команді.

Література [1; 9; 11; 12; 28; 35; 42; 46]

Тема 14. Коучінг та його значення у розвитку комунікації

Цілі, завдання і можливості коучінга. Переваги управління у стилі коучінг. Стратегія й тактика коучінга. Базові навички коуч-консультанта. Цілеспрямоване й проблемно-орієнтоване мислення. Навчання та розвиток персоналу на основі коуч-технологій.

Теми рефератів

1. Лайф коучінг.
2. Цілі, завдання і можливості коучінга.
3. Переваги управління у стилі коучінг.
4. Стратегія й тактика коучінга.
5. Базові навички коуч-консультанта.
6. Цілеспрямоване й проблемно-орієнтоване мислення.
7. Навчання та розвиток персоналу на основі коуч-технологій.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Переваги управління у стилі коучінг.
2. Стратегія й тактика коучінга.
3. Базові навички коуч-консультанта.
4. Цілеспрямоване й проблемно-орієнтоване мислення.
5. Навчання та розвиток персоналу на основі коуч-технологій.
6. Цілі, завдання і можливості коучінга.

Література [1; 9; 11; 12; 28; 35; 48]

Тема 15. Спілкування у конфліктних ситуаціях

Еволюція уявлення про природу конфлікту. Соціально-психологічні теорії конфлікту. Методи дослідження конфліктів. Генезис конфлікту. Стратегія і тактика поведінки в конфлікті. Фінали та наслід-

ки конфлікту. Прогнозування і попередження конфліктів. Арбітраж. Посередництво. Переговори. Психотерапія конфлікту.

Теми рефератів

1. Соціально-психологічні теорії конфлікту.
2. Методи дослідження конфліктів.
3. Генезис конфлікту.
4. Стратегія і тактика поведінки в конфлікті.
5. Фінали та наслідки конфлікту.
6. Прогнозування і попередження конфліктів.
7. Переговори у конфліктних ситуаціях.

Контрольні питання і навчальні завдання

1. Соціально-психологічні теорії конфлікту.
2. Методи дослідження конфліктів.
3. Генезис конфлікту.
4. Стратегія й тактика поведінки в конфлікті.
5. Фінали й наслідки конфлікту.
6. Прогнозування й попередження конфліктів.
7. Конфліктні переговори.
8. Еволюція уявлення про природу конфлікту.

Література [4–6; 24; 29; 31; 32; 49; 52; 55; 56]

КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ

1. Комунікативний тренінг як вид управлінської діяльності.
2. Ефективна комунікація.
3. Процес постановки якоря.
4. Назвіть основні моменти домовленості про ділову зустріч.
5. Назвіть варіанти проведення ділової зустрічі.
6. Основа ефективного спілкування.
7. Назвіть заходи з підготовки приміщення для зустрічі.
8. Перелічіть варіанти розсаджування учасників зустрічі.
9. Основні вимоги ефективної організації перекладу при зустрічі з іноземним партнером.
10. Етапи ефективного спілкування.
11. Аналіз ділової ситуації.
12. Основні вимоги до ділового одягу.
13. Правила проведення ділових зустрічей.

14. Що необхідно для правильного сприйняття вашого повідомлення?
15. Основні рекомендації ефективного слухання.
16. Прийоми, що допомагають досягти взаємопорозуміння під час зустрічі.
17. Назвіть методи ведення переговорів.
18. Основні принципи ведення переговорів.
19. Вкажіть на особливості проведення переговорів з іноземними партнерами.
20. Заходи, необхідні для підготовки ділових прийомів.
21. Види прийомів. Якими з них ви користуєтесь найчастіше?
22. Опишіть основні види прийомів з розсаджуванням.
23. Комунікативний процес в організації: визначення та характеристика.
24. Проблема ефективності комунікацій у діяльності керівників.
25. Основні положення теорії комунікацій.
26. Типологія і форми комунікацій.
27. Канали та засоби комунікацій.
28. Формальні комунікації: моделі і характеристики.
29. Неформальні комунікації: структура і характеристика.
30. Письмові комунікації.
31. Процес підлаштування до співбесідника.
32. Основні поняття документального забезпечення управління. Документообіг.
33. Причини деформації комунікативного процесу.
34. Основні елементи забезпечення ефективних комунікацій.
35. Методи вдосконалення системи комунікацій в організації.
36. Шляхи вдосконалення міжособистісних комунікацій.
37. Інформування про діяльність організації як комунікативний процес. Розробка плану комунікацій.
38. Комунікативна дія як категорія сучасної соціологічної теорії.
39. Інформаційні виміри комунікативних процесів: вербальна та невербальна комунікація.
40. Вербальна комунікація: процесуальні характеристики та суспільні функції.
41. Невербальна комунікація: процесуальні характеристики та суспільні функції.
42. Художня комунікація як теоретико-методологічна проблема сучасної соціології.

43. Спілкування як комунікативний процес: традиційні та сучасні тлумачення сутності діалогу та діалогових взаємодій.
44. Проблеми дезорганізації комунікативних взаємодій.
45. Застосування технічних засобів у сфері комунікацій.
46. Методи проведення ділових переговорів.
47. Основні правила організації ділового протоколу.
48. Порядок підготовки і проведення ділових переговорів.
49. Види ділових переговорів.
50. Тактичні прийоми при проведенні ділових переговорів.
51. Мета повідомлення та його значення.
52. Елементи комунікативного процесу.
53. Етапи комунікативного процесу.
54. Методи поширення інформації про діяльність організації.
55. Презентація як форма ділової комунікації.
56. Наміри та їх значення у спілкуванні.
57. Порядок підготовки і проведення презентації.
58. Основні фактори планування ділових зустрічей.
59. Комунікативні бар'єри та методи їх подолання.
60. Нейролінгвістичне програмування, його сутність та методи використання.

ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Контрольна робота обов'язково повинна мати план. У вступі (обсяг — до двох сторінок) розкривається роль і значення теми. Основна частина складається з двох-трьох питань. Розкриваючи питання, необхідно висвітлити його теоретичні і практичні аспекти, посилатися на чинні інструктивно-нормативні документи, сформулювати конкретні особисті зауваження і рекомендації з досліджуваної теми. Окремою частиною роботи мають бути висновки, де стисло, обсягом до двох сторінок, слід викласти й обґрунтувати пропозиції та рекомендації з удосконалення практичних питань, що розглядаються, чи теоретичних положень за темою контрольної роботи. Наприкінці роботи слід навести список використаних літературних джерел. Необхідно належним чином оформити титульну сторінку, підписати роботу, вказати дату виконання і в зазначені строки подати на перевірку. Тему контрольної роботи визначає остання цифра номера залікової книжки студента. Наприклад, якщо остання цифра номера залікової книжки “4”, то, відповідно, студентові і випадає тема 4.

Теми контрольних робіт

1. Зміст, тенденції розвитку та роль комунікативного тренінгу в ефективній діяльності організації.
2. Ефективна комунікація.
3. Аспекти домовленості в ділових переговорах.
4. Успішна підготовка і проведення ділової зустрічі — запорука успіху протокольних угод.
5. Актуальність атрибутики і одягу в сучасних переговорних процесах.
6. Поняття та види комунікації.
7. Наукові комунікації, методи їх вивчення та використання в комунікативному менеджменті.
8. Техніка ділового спілкування.
9. Стратегія проведення протокольних заходів.
10. Організація ділових прийомів.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ЗНАТЬ СТУДЕНТІВ

Контроль знань з дисципліни “Комунікативний тренінг” складається з двох блоків планових заходів:

- 1) поточний контроль знань студентів;
- 2) підсумковий контроль знань студентів.

Порядок оцінювання знань студентів за результатами вивчення дисципліни

№ пор.	Форма оцінювання знань	Кількість балів	Результат
1	Оцінювання поточної роботи в семестрі, в т. ч.:	від 0 до 40 балів в т. ч.:	
1.1	Виконання обов'язкових завдань: 1) систематичність та активність роботи протягом семестру 2) виконання тестової контрольної роботи	до 20 балів, з них: 1) до 10 балів 2) до 10 балів	
1.2	Проходження модульного контролю знань	до 20 балів	
2	Оцінювання письмової екзаменаційної роботи	від 0 до 60 балів	проходження підсумкового контролю знань з дисципліни і одержання підсумкової оцінки

Бали за результатами поточного контролю в сумі та за доданками, а також за результатами оцінювання письмової екзаменаційної роботи виставляються числом, що кратне “5”.

Загальна підсумкова оцінка (в балах) складається з суми балів за результати поточного контролю знань та за виконання завдань, що виносяться на іспит. На іспиті студент повинен набрати не менше 30 балів.

Підсумковий контроль знань з дисципліни проводиться у формі письмового іспиту за екзаменаційними білетами, кожен з яких включає 3 питання. Відповідь на кожне з них оцінюється окремо з диференціацією в 20, 10, 0 балів.

Відповідь на кожне з питань білета оцінюється в:

20 балів — якщо відповідь студента містить повне, розгорнуте, правильне та обґрунтоване викладення матеріалу:

студент виявляє високі знання усієї програми навчальної дисципліни, вміння користуватися різноманітними методами наукового аналізу суспільних і правових явищ, виявляти їх характерні ознаки та особливості;

відображає чітке знання відповідних категорій, їх змісту, розуміння їх взаємозв'язку і взаємодії, правильне формулювання відповідних тлумачень;

свідчить про знання назв і змісту передбачених програмою нормативно-правових актів (для найважливіших — необхідно знати рік їх прийняття);

містить аналіз змістового матеріалу, порівняння різних поглядів на проблему, самостійні висновки, формулювання та аргументацію свого погляду;

містить, поряд із теоретичним матеріалом, фактичні дані (статистичні, результати судової практики і т. ін.), їх оцінку та порівняння; логічний і граматично правильний виклад;

10 балів — якщо студент дав відповідь на поставлене запитання, однак вона має хоча б один з таких недоліків:

є неповною, не містить усіх необхідних відомостей про предмет запитання;

є не зовсім правильною: наявні недоліки у розкритті змісту понять, категорій, закономірностей, назв та змісту нормативно-правових актів, нечіткі характеристики відповідних явищ;

не є аргументованою: не містить посилань на нормативно-правові акти (у разі необхідності), інші джерела, немає аналізу відповідних те-

орій, концепцій, наукових течій і т. ін.; недостатньо використано дані юридичної практики, інший фактичний і статистичний матеріал;
свідчить про наявність прогалин у знаннях студента;

зроблено з порушенням логіки, допущено багато граматичних, грубих стилістичних помилок та виправлень;

0 балів — якщо студент не відповів на поставлене запитання або відповідь є неправильною, не розкриває сутності питання, допущені грубі змістовні помилки, які свідчать про відсутність знань у студента або їх безсистемність і поверховість, невміння сформулювати думку та викласти її, незнання основних положень навчальної дисципліни.

Результат письмового іспиту складається з суми балів, одержаних за всі питання. В разі, коли відповіді студента оцінені менше ніж у 30 балів, він отримує незадовільну оцінку за результатами іспиту (тобто 0 балів).

Загальне підсумкове оцінювання знань студентів здійснюється з урахуванням результатів оцінювання поточної роботи в семестрі (в діапазоні від 0 до 40 балів) та результатів письмового іспиту (не менше 30 і не більше 60 балів) за 100-бальною системою з подальшим переведенням в традиційну систему за 4-бальною шкалою та шкалою ECTS для фіксації оцінки в нормативних документах.

Оцінка за бальною шкалою	Оцінка за національною шкалою	Оцінка за шкалою ECTS
85–100	5 (відмінно)	A
80	4 (добре)	B
65–75		c
60	3 (задовільно)	o
50–55		E
30–45	2 (незадовільно) з можливістю повторного складання	PX
0–25	2 (незадовільно) з обов'язковим повторним вивченням дисципліни	P

Для реєстрації оцінки за шкалою ECTS в екзаменаційних відомостях вводиться спеціальна графа “Оцінка за шкалою ECTS”.

Загальні критерії оцінювання тестової контрольної роботи завдань:

- понад 90 % правильних відповідей – “відмінно”,
- 76–90 % правильних відповідей – “добре”,
- 60–75 % правильних відповідей – “задовільно”,
- менше 60 % правильних відповідей – “незадовільно”.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. *Алєшин Ю. А.* Информационная культура // Науч. и техн. информ. – Сер. 1. – 1998. – № 3. – с. 10–13.
2. *Алєшина И. В.* Паблик рилейшнз для менеджерів и маркетингогов. – М.: Тандем, 1997.
3. *Андреев В. И.* Саморазвитие менеджера. – М., 1995.
4. *Атватер И. А.* Я вас слушаю: Советы руководителю как правильно слушать собеседника. – М., 1984.
5. *Берроу А.* Искусство деловых коммуникаций // Проб. теории и практики упр. – 1993. – № 5.
6. *Биркенбиль Ф.* Коммуникационный тренинг. Наука общения для всех. – М.: Гранд, 2003.
7. *Брэддик И.* Менеджмент в организации. – М.: ИНФРА, 1997.
8. *Бурнару Ф.* Тренинг межличностных взаимодействий. – СПб.: Питер, 2001.
9. *Васильев Ю. П.* Управление внутрифирменной информацией. Опыт США. – М.: Экономика, 1984.
10. *Васильева-Гангнус Л. И.* Правила этикета. – М., 1992.
11. *Вачевский М. Ф.* Основи наукової інформації: Для студ. вищ. навч. закл. – Дрогобич: Відродження, 1995.
12. *Введение в информационный бизнес: Учеб. пособие для студ. вузов / О. В. Голосов.* – М.: Финансы и статистика, 1996.
13. *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация: Учебник. – 2-е изд. – М.: Гардарики, 1996.
14. *Войскунский А. Б.* Очерки о человеческом общении. – М., 1990.
15. *Гжегорчик А.* Духовная коммуникация в свете идеала ненасилия // Вопр. философии. – 1992. – № 3.

16. *Гольдтейн А., Хомик В.* Тренінг умінь, спілкування. — К.: Либідь, 2003.
17. *Демидов Н. В.* Деловой протокол и этикет. — М., 1994.
18. *Карнеги Д.* Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. Как перестать беспокоиться и начать жить. — М., 1989.
19. *Карнеги Д.* Как приобретать друзей и оказывать влияние на людей. — К., 1992.
20. *Конецкая В. П.* Социология коммуникаций. — М., 1996.
21. *Королько В. Г.* Основы публік рилейшнз. — К., 1997.
22. *Котлер Ф.* Основы маркетинга / Пер. с англ. В. Б. Боброва. — СПб.: Коруна; Литера Плюс, 1994.
23. *Крижанская Ю. С., Третьяков В. П.* Грамматика общения. — Л., 1990.
24. *Ладанов И. Д.* Практический менеджмент. — М., 1992.
25. *Лебедев В. Ч.* Психология и управление. — М., 1990.
26. *Лебедева М. И.* “Блеф”, “Салями” и повышение сложности // Персонал. — 1993. — № 1.
27. *Ленд П.* Менеджмент — искусство управлять: секреты и ответы практического менеджмента / Пер. с англ. Н. Мершэвской. — М.: ИНФРА, 1995.
28. *Мастенбрук Уильям.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ. — М.: ИНФРА, 1996.
29. *Менеджмент* в организации. — Л., 1996.
30. *Менеджмент* организации / Под ред. З. П. Румянцевой. — М.: ИНФРА, 1995.
31. *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М., 1993.
32. *Моллой Дж.* Одежда для успеха // Персонал. — 1994. — № 2.
33. *Монахов Г. А.* Мелочи создают совершенство // Всеукр. ведомости. — 1994. — № 15.
34. *Нестеров А. В.* Информационное обеспечение развития деловой сферы // Науч. и техн. информ. — Сер. 1. — 1998. — № 2.
35. *Обозов Н. Н.* Психологическая культура взаимных отношений. — М., 1986.
36. *Осипов Ю. М.* Основы предпринимательского дела. — М., 1992.
37. *Палеха Ю. И.* Организация современной деловой коммуникации: Учеб.-метод. пособие. — К.: МАУП, 1995.

38. *Панасюк А. Ю.* Управленческое общение: Практические советы. — М., 1990.
39. *Поппель Г., Голдстайн Б.* Информационные технологии — миллионные прибыли: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1990.
40. *Почепцов Г. Г.* Теорія комунікацій. — К., 1996.
41. *Практическое руководство по менеджменту (Международный опыт достижения успеха).* — Минск: Новое издание, 1998.
42. *Романов М. В.* Справочник по этикету. — К., 1994.
43. *Сердюк О. П.* Основи управління комунікативним процесом: Підруч. для студ. вищ. навч. закладів гуманітар. напрям. — К., 1998.
44. *Воснин В. А., Лунев П. А.* Учимся общению: взаимопонимание, взаимодействие, переговоры: Тренинг. — М., 1993.
45. *Сэлэкьюз Ч.* Секреты заключения международных сделок. — М., 1993.
46. *Тактика особистої роботи менеджера.* — Івано-Франківськ, 1996.
47. *Твердохліб М. Г., Шаратов О. Д.* Організація інформування керівників. — К.: КНЕУ, 1997.
48. *Тихомирова Є. Б.* Зв'язки з громадськістю: Практикум. — К., 1998.
49. *Толковый словарь по управлению.* — М.: Алана, 1994.
50. *Третьяк В. Н., Платонов С. В.* Менеджеру о менеджменте. — К.: УФИМБ, 1995.
51. *Уедерспан Г.* Изыщное искусство ведения международных переговоров. — HR NEWS, 1993.
52. *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, Или переговоры без поражения. — М., 1990.
53. *Черкасов В. В. и др.* Управленческая деятельность менеджера. — К., 1998.
54. *Щёкин Г. В.* Как читать людей по их внешнему облику. — К., 1993.
55. *Щёкин Г. В.* Практическая психология менеджмента: В 2 кн. — К., 1993.
56. *Щёкин Г. В.* Психология работы с людьми. — К., 1994.

Додаткова

1. *Бэндлер Ричард.* Используйте свой мозг для изменений. — СПб.: Ювента, 1998. — 173 с.

2. *Вербичкий А. А.* Игровые формы контекстного обучения. — М.: Знание, 1983. — С. 3–34.
3. *Дилтс Роберт.* изменение убеждений с помощью НЛП. — М.: Класс, 1997. — 187 с.
4. *Дідковський С. В.* Ігрова форма навчання рефлексивному проектуванню // Вісн. Київ. міжнарод. ун-ту. — Серія: Педагогічні науки. — Вип. 4. — К., 2004. — С. 53–64.
5. *Зинченко А. П.* Организационно-деятельностные игры как форма подготовки пропагандистских кадров. — К., 1988. — 41 с.
6. *Котляревский Ю. Л., Шанцер. А. С.* Искусство моделирования и природа игры. — М.: Прогресс. — 1992. — 104 с.
7. *Лефевр В. А.* Конфликтующие структуры. — М.: Сов. радио, 1973. — 155 с.
8. *Наумов С. В.* Организационно-деятельностные игры // Природа. — 1987. — № 4. — с. 24–33.
9. *Платов В. Я.* Деловые игры: разработка, организация и проведение: Учебник. — М.: Профиздат, 1991. — 216 с.
10. *Репкин В. В.* Развивающее обучение и учебная деятельность. — Рига, 1997.
11. *Розин В. М.* Природа и генезис игры (опыт методологического изучения) // Вопр. философии. — 1999. — № 6.
12. *Тюков А. А.* Организационные обучающие игры и моделирование процессов социального развития личности // Игровое моделирование: Методология и практика. — Новосибирск: Наука, 1987. — С. 48–60.
13. *Хейзинга Й.* Homo ludens. Опыт исследования игрового элемента в культуре. — М.: Прогресс. — 1992. — 464 с.
14. *Щедровицкий П. Г.* Методологические замечания к педагогическому исследованию игры // Избр. тр. — М., 1996. — С. 687–716.
15. *Щедровицкий П. Г.* К анализу топики организационно-деятельной игры. — Пущино: НЦБИ АН СССР, 1987. — 43 с.
16. *Эльконин Д. Б.* Психология игры. — М.: ВЛАДОС, 1999. — 360 с.

ЗМІСТ

Пояснювальна записка.....	3
Тематичний план дисципліни “Комунікативний тренінг”....	5
Методичні вказівки до самостійного вивчення кожної теми.....	5
Контрольні питання.....	18
Вказівки до виконання контрольної роботи.....	20
Критерії оцінювання знань студентів	21
Список літератури	24

Відповідальний за випуск *А. Д. Вегеренко*
Редактор *О. М. Коваленко*
Комп'ютерне верстання *Н. М. Музиченко*

Зам. № ВКЦ-3875

Підп. до друку 23.04.09. Формат 60×84/₁₆. Папір офсетний.

Друк ротатійний трафаретний.

Ум. друк. арк. 1,63. Обл.-вид. арк. 1,46. Наклад 50 пр.

Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП)
03039 Київ-39, вул. Фрометівська, 2, МАУП

ДП “Видавничий дім “Персонал”
03039 Київ-39, просп. Червонозоряний, 119, літ. XX

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру
суб'єктів видавничої справи ДК № 3262 від 26.08.2008 р*