



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра підприємництва і торгівлі

к.е.н., доц. Пучкова Світлана Ігорівна

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
з дисципліни
«ЛІДЕРСТВО ТА ЕФЕКТИВНІ КОМУНІКАЦІЇ»

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
денної форми навчання

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
Інститут економіки та менеджменту
Кафедра підприємництва і торгівлі

к.е.н., доц. Пучкова Світлана Ігорівна

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ
з дисципліни
«ЛІДЕРСТВО ТА ЕФЕКТИВНІ КОМУНІКАЦІЇ»

для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
денної форми навчання

Розглянуто та затверджено на засіданні
кафедри підприємництва і торгівлі
Протокол № 1 від 30.08.2023 р.

Одеса – 2023

Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Лідерство та ефективні комунікації» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної форми навчання / Уклад.: *С.І. Пучкова* – Одеса: Одеська політехніка, 2023. – 26 с./

ЗМІСТ

Практичне заняття 1. Сутність лідерства в бізнесі та теорії лідерства.	4
Практичне заняття 2. Основні інструменти та стилі лідерства в бізнесі.	7
Практичне заняття 3. Особистісні аспекти лідерства та технологія створення команди.	9
Практичне заняття 4. Роль комунікацій в бізнесі та комунікаційний процес.	13
Практичне заняття 5. Ділові бесіди та ділові переговори.	15
Практичне заняття 6. Ділове листування та публічні виступи.	20
Практичне заняття 7. Невербальні засоби ділових комунікацій.	23
Список рекомендованої літератури	26

Практичне заняття 1

СУТНІСТЬ ЛІДЕРСТВА В БІЗНЕСІ ТА ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА

Мета заняття – закріпити теоретичні знання про поняття лідерства у бізнес-діяльності, його ознаки; з'ясувати відмінності лідерства від керівництва; набути практичні навички щодо вирішення завдань за різних практичних ситуацій з використанням концепцій лідерства.

Основні питання:

- 1.1. Лідерство як суспільний феномен.
- 1.2. Лідерство і керівництво: взаємозв'язок та відмінності.
- 1.3. Теорії особистісних якостей
- 1.4. Поведінкова концепція у лідерстві.
- 1.5. Ситуаційний підхід до лідерства.
- 1.6. Сучасні напрямки дослідження лідерства.

Проблемні питання для обговорення:

1. Деякі автори стверджують, що лідерство – це просто романтичний міф, який живить нездійсненими надіями людей на те, що прийде деякий герой і вирішить їх проблеми одним лише зусиллям волі. Чи згодні ви з цим твердженням? Обґрунтуйте свою відповідь.
2. Лідерство більше пов'язане з людьми, ніж керівництво. Чи згодні ви з цим твердженням? Обговоріть це питання.
3. Чому лідерство вважається одночасно мистецтвом і наукою?

Практичне завдання 1:

Американський учений Ральф Стогділ описав класифікацію лідерства за ключовими ідеями. З того часу ця класифікація набула широкого визнання і зайняла чільне місце у різних підручниках. Опишіть класифікацію лідерства за Р.Стогділом

1. Лідерство як центр групових процесів
2. Лідерство як вияв особистісних рис
3. Лідерство як мистецтво досягнення згоди
4. Лідерство як дія і поведінка
5. Лідерство як інструмент досягнення мети чи результату
6. Лідерство як взаємодія
7. Лідерство як уміння переконувати
8. Лідерство як здійснення впливу
9. Лідерство як відносини влади
10. Лідерство як диференціація ролей

Практичне завдання 2:

Про необхідність зміни парадигми лідерства ще на початку 80-х років XX ст. попереджали американські дослідники Т.Пітерс та Р.Уотерман, які проголосили

ідею комплексного підходу до управління організацією як соціальною системою на основі концепції 7-С: стратегії, структури, системи, складу кадрів, стилю керівництва, суми навичок, спільних цінностей.

Із перелічених позицій визначте, які з них належать до старої, а які до нової парадигми лідерства: «контроль», «егоцентризм», «делегування владних повноважень», «одноманітність», «різноманітність», «більш високі цілі», «зміни й кризовий менеджмент», «стабільність», «конкуренція», «скромність», «співробітництво», «героїзм».

Тестові завдання:

1. До поведінкових теорій лідерства належить:

- 1) теорія Ф. Фідлера
- 2) модель П. Херсі і К. Бланшара
- 3) модель В. Врума-Ф. Йеттона
- 4) теорія Р. Блейка та Дж. Моутон

2. Лідерство— це:

- 1) здатність розпоряджатися всіма ресурсами в організації
- 2) здатність впливати на менеджерів підрозділів і на окремих працівників
- 3) здатність впливати на індивідуумів і групи людей з метою досягнення цілей організації
- 4) здатність впливати на людей для отримання запланованих прибутків

3. Поведінковий підхід до лідерства ґрунтується на:

- 1) дослідженні манери поведінки менеджерів і досвідчених спеціалістів щодо підлеглих
- 2) дослідженні манери поведінки керівників вищої ланки щодо підлеглих
- 3) дослідженні поведінки менеджерів щодо досвідчених спеціалістів
- 4) дослідженні манери поведінки менеджерів щодо підлеглих

4. До ситуаційних теорій лідерства відноситься:

- 1) теорія Ф. Фідлера
- 2) теорія Мак Грегора
- 3) теорія Р. Лайкерта
- 4) теорія Р. Блейка та Дж. Моутон

5. В основі керівництва лежать такі основні категорії:

- 1) лідерство і вплив
- 2) лідерство, вплив, влада
- 3) влада і лідерство
- 4) вплив і влада

6. В межах даної теорії керівник для вибору стиля лідерства використовує дерево рішень:

- 1) модель П. Херсі і К. Бланшара

- 2) модель В. Врума-Ф. Йеттона
- 3) модель Т. Мітчела і Р. Хауса
- 4) модель Р. Блейка і Дж. Моутон

7. Концепція лідерства, яка спирається на причинно-наслідковий зв'язок у поведінці підлеглих, що впливає на лідерське розуміння ситуації:

- 1) концепція реформаторського лідерства
- 2) концепція харизматичного лідерства
- 3) концепція атрибутивного лідерства
- 4) концепція ліберального лідерства

8. Теорія лідерства, за якою ефективний лідер адаптує свою поведінку до рівня професійної зрілості своїх підлеглих:

- 1) модель П. Херсі і К. Бланшара
- 2) модель В. Врума-Ф. Йеттона
- 3) модель Т. Мітчела і Р. Хауса
- 4) модель Р. Блейка і Дж. Моутон

9. Відмінними характеристиками лідерства є:

- 1) виникає стихійно, є елементом макросередовища, регулює міжособистісні відносини в групі
- 2) виникає стихійно, є елементом мікросередовища, регулює міжособистісні відносини в групі
- 3) виникає підконтрольно, є елементом макросередовища, регулює офіційні відносини в групі
- 4) виникає підконтрольно, є елементом мікросередовища, регулює офіційні та міжособистісні відносини в групі

10. Чинники, за якими визначається сприятливість ситуації у теорії Ф. Фідлера:

- 1) взаємовідносини в команді між підлеглими, структура завдання, сила повноважень лідера
- 2) взаємовідносини між лідером і підлеглими, структура завдання, сила повноважень лідера
- 3) взаємовідносини між керівництвом і підлеглими, умови роботи, сила повноважень лідера
- 4) взаємовідносини між лідером і підлеглими, структура завдання, можливості кар'єрного просування для підлеглих

11. Відмінною рисою даного виду лідерства є нестійкість, обмеженість у застосуванні, зв'язок лише з певним випадком:

- 1) емоційне лідерство
- 2) ділове лідерство
- 3) інформаційне лідерство
- 4) ситуаційне лідерство

Практичне заняття 2

ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ ТА СТИЛІ ЛІДЕРСТВА В БІЗНЕСІ

Мета заняття – закріпити теоретичні знання про владу і вплив як інструменти лідерства, можливості та обмеження щодо їх використання у бізнес-діяльності; набути практичні навички взаємодії для досягнення професійних цілей з врахуванням стилю лідерства.

Основні питання:

- 2.1. Влада, її джерела та форми.
- 2.2. Вплив через переконання та залучення.
- 2.3. Традиційна класифікація стилів лідерства.
- 2.4. Характеристика стилів лідерства, за Р. Лайкертом.
- 2.5. Стили лідерства, за теоріями X, Y, Z.

Практичне завдання 1:

Практична ситуація **Медичний центр Blake Memorial Hospital**

Коли Брюс Рейд (Bruce Reid) був призначений головним виконавчим директором медичного центру Blake Memorial Hospital, перед ним було поставлено два завдання: покращити якість медичного обслуговування та упорядкувати фінансові справи організації.

Рейд намагався завершити складання бюджету для ради директорів наступного тижня. Найбільше його турбувало одне питання: майбутнє шести клінік, що входили до складу центру, але розташовані в інших кварталах міста. Ці клініки були відкриті шість років тому і призначалися для найбідніших верств населення. Вони приносили велику користь людям, але Blake Memorial витрачав багато коштів. В результаті страждало фінансування медичного сервісу в самому центрі. Зменшення розміру зарплат персоналу клінік і скорочення їхнього штату дозволило б покращити якість обслуговування в Blake Memorial – останнім часом воно помітно погіршилося. Закриття клінік допомогло б заощадити \$256 000 без погіршення внутрішніх операцій медичного центру.

Водночас, ці заходи могли мати небажані політичні наслідки. Клара Брайант (Clara Brayant), інспектор місцевого Департаменту охорони здоров'я, наполягала, щоб клініки продовжували працювати в колишньому режимі, оскільки вони були дуже потрібні представникам найбідніших верств населення. Закриття клінік позбавило б Blake Memorial доступу до міських фондів. Завідувач хірургічного відділення доктор Уїнстон Лі (Winston Lee) стверджував, що клініки потрібно закрити, а пацієнтів, які отримують там допомогу, щотижня доставлятимуть до медичного центру. Директор клінік доктор Сьюзан Рассел (Susan Russel) нагадала, що Blake Memorial відповідає перед суспільством. Вона запропонувала новий метод надання медичного обслуговування. «Blake Memorial» – це не одна конкретна будівля, а компанія з надання медичного сервісу. І цей сервіс потрібно

пропонувати там, де він необхідний», – доповіла свою позицію Расселл. Це означало, що медичний центр має фінансувати роботу ще більшої кількості клінік. Расселл пропонувала створити мережу районних лікарень для представників бідного та середнього класу. Крім турботи про здоров'я населення ця мережа могла залучати нових платоспроможних пацієнтів до медичного центру. Рейд замислився над цією пропозицією. Якщо мережа лікарень справді розширила б коло платоспроможних стаціонарних пацієнтів, мало сенс її налагодити. Конкуруючий з Blake Memorial Hospital медичний центр в іншому районі міста не збирався робити нічого подібного. Дилема полягала в тому, що, хоч би яке рішення ухвалив Рейд, він у будь-якому разі наживав собі нових ворогів.

Питання до ситуації:

1. Які джерела влади доступні Брюсу Рейду у цій ситуації? Обґрунтуйте.
2. Які тактики впливу допоможуть вирішити дилему?
3. Який стиль керівництва використовує Брюс Рейд?

Практичне завдання 2:

Ситуаційна вправа

Джона Террілла (John Terrill) призначили керівником технічної служби в DGL International, компанії з виробництва очисного обладнання. У технічній службі працюють 20 інженерів. Це був найбільш високооплачуваний, найосвіченіший і водночас найменш продуктивний відділ компанії.

Перед Дж. Терріллом було поставлено завдання змінити ситуацію. На робочій нараді новий керівник поставив співробітникам пряме запитання: «У чому проблема? Чому така низька віддача? Чому у відділенні така плінність кадрів?»

Інженери почали висловлювати свої претензії: «Мене наймали працювати інженером, а не папір бруднити», «Ми більшу частину робочого дня пишемо купу звітів у трьох примірниках для вищого керівництва і жодна людина їх не читає», «Ми повинні звітувати про кожний крок, і в нас просто фізично не залишається часу на розробку нових продуктів і контактів зі споживачами».

Обміркувавши ситуацію, Дж. Террілл вирішив, що йому необхідно вивести інженерів з-під прямого контролю вищого керівництва. Він сказав: «Моя робота полягає в тому, щоб створити вам умови для продуктивної роботи, і, крім того, я зроблю все, щоб позбавити вас опіки керівництва». Менеджер вимагав надавати щоденні звіти особисто йому, і до кінця місяця купа документів досягла майже метрової висоти. Протягом цього часу вони не були потрібні нікому з вищих менеджерів компанії. Коли хтось із них заходив у кабінет Дж. Террілла і бачив на столі гору паперів, його зазвичай запитували: «Що це?» Дж. Террілл відповідав: «Технічні звіти». Ніхто жодного разу не виявив до них інтересу.

За місяць секретар зателефонувала і запросила Дж. Террілла на нараду до керівництва зі звітом про місячні витрати. Дж. Террілл відповів: «Буду в кабінеті президента компанії завтра вранці».

Наступного ранку співробітники офісу мали можливість бачити керівника технічної служби, який прямував до кабінету президента компанії, штовхаючи перед собою візок, навантажений звітами, які зібрав за місяць. Дж. Террілл

увійшов до кабінету президента і виклав йому на стіл величезну купу документів. Усі присутні розгубилися. «Це, – заявив Дж. Терілл, – причина низької продуктивності технічної служби. Це звіти, які ваші адміністратори вимагають щомісяця. Той факт, що вони цілий місяць припадали пилом на моєму столі, говорить про те, що жодна людина не читає ці матеріали. Я пропоную використовувати час наших інженерів продуктивніше. Вважаю, що одного звіту про роботу мого підрозділу буде цілком достатньо для інших служб».

Питання до ситуації:

1. Якого стилю керівництва дотримується Дж. Террілл? У чому є основні джерела його влади?
2. Яка з теорій лідерства найповніше характеризує стиль керівництва Дж. Террілла?
3. Який із стилів керівництва ви використовували б у цій ситуації?

Практичне заняття 3

ОСОБИСТІСНІ АСПЕКТИ ЛІДЕРСТВА ТА ТЕХНОЛОГІЯ СТВОРЕННЯ КОМАНДИ

Мета заняття – закріпити теоретичні знання про особистісні аспекти лідерства та сутність і вплив емоційного інтелекту на діяльність лідера; набуті практичні вміння визначати та характеризувати типаж лідера; засвоєння принципів формування команди.

Основні питання:

- 3.1. Лідер: його функції, якості та типологія
- 3.2. Емоційний інтелект лідера
- 3.3. Поняття команди та особливості командної діяльності
- 3.4. Командне лідерство: сутність і принципи.
- 3.5. Етапи формування командного лідерства

Проблемні питання для обговорення:

1. Як нам відомо, лідерство являє собою одночасно індивідуальний і груповий феномен. Як особистісні характеристики лідера впливають на лідерство і взаємовідносини усередині організації?
2. Яким чином особистісні фактори згідно моделі «Велика п'ятірка» впливають на поведінку лідера?
3. Які види інтелекту за класифікацією Говарда Гарднера ви знаєте? Які види інтелекту є більш важливими для лідера? Чому?
4. Чи сприяє емоційний інтелект підвищенню ефективності лідера?
5. Відомо, що самооцінка є найважливішою потребою людини і передумовою для розвитку емоційного інтелекту особистості. Чому деякі люди побоюються більш глибоко пізнати власну особистість? Яким чином вони можуть подолати бар'єри самопізнання?

Практичне завдання1:

Практична ситуація ***Consolidated Products***

Consolidated Products - середня за розмірами компанія, що випускає споживчі товари, не має профспілкової організації. Бен Самуельс (Ben Samuels) упродовж десяти років був керівником одного з заводів, що належать компанії, і співробітники заводу ставилися до нього дуже добре. Вони були вдячні йому за спортивний центр, який він для них побудував, за корпоративні святкові вечірки та пікніки, які влаштовують по кілька разів на рік. Бен знав більшість робітників заводу по імені. Кожен день він робив обхід і розмовляв із співробітниками, розпитуючи їх, як у них ідуть справи, в тому числі і домашні.

Самуельс вважав, що до робітників слід ставитися з повагою та увагою, тому що за це вони будуть платити лояльністю. Він намагався уникати будь-яких звільнень, навіть коли виробництво скорочувалося, вважаючи, що втратити кваліфікованих фахівців легко, а замінити їх потім важко. Працівники знали, що у разі виникнення проблем Бен завжди прийде на допомогу. Наприклад, коли один із робітників отримав травму, Самуельс перевів його на іншу посаду, щоб ця людина змогла продовжувати працювати, незважаючи на інвалідність. Бен був переконаний, що якщо добре поводитися з рядовими співробітниками, вони будуть сумлінно виконувати свої обов'язки без контролю і примусу з його боку. Ці ж принципи він використовував і з підлеглими менеджерами, дозволяючи їм самостійно керувати своїми відділами і дільницями. Він не ставив цілей перед заводом і не вводив жорстких норм праці, ніколи не звертався до менеджерів з проханням скласти план щодо підвищення продуктивності та якості.

При Самуельсі на заводі була найнижча плинність кадрів із п'яти підприємств, що належать *Consolidated Products*. Що ж стосується витрат і продуктивності, то вони були одними з найгірших. Після того, як компанія була продана іншій фірмі, Бена попросили піти у відставку, а його місце посів Філ Джонс (Phil Jones).

Філ вважався кваліфікованим керівником, він енергійно взявся за зміни. Витрати були знижені завдяки закриттю спортивного центру та скасування корпоративних вечірок і пікніків, а також відмові від навчальних програм, призначених для співробітників відділу по роботі з персоналом. Філ вважав ці навчальні програми марнотратством. Він говорив: «Якщо працівник не хоче працювати, звільніть його і знайдіть когось іншого».

Начальникам відділів були надані інструкції: встановити високі норми праці і стежити за тим, щоб працівники виконували їх. Була введена система комп'ютерного моніторингу, так щоб можна було контролювати результати роботи кожного співробітника. Філ наказав начальникам відділів робити одне попередження працівникам, що відстають, і якщо через два тижні ті не виправлялися, звільняти їх. Джонс вважав, що працівники не можуть відчувати поваги до слабких і пасивних начальників. Філ запрошував до себе робітників, які непродуктивно витрачали час або робили помилки, і особисто оголошував їм догану. Він також жорстко контролював начальників відділів. Вимагаючи, щоб кожен відділ виконував встановлені норми, він проводив щотижневі збори

менеджерів, які звітували про результати роботи своїх відділів. Нарешті Джонс наполог, щоб менеджери консультувалися з ним, перш ніж уживати дії, які відхиляються від прийнятих планів та затверджених стратегій.

Для підсилення своєї політики Джонс знизив витрати на технічне обслуговування, потрібне для нормального функціонування обладнання. Оскільки в той момент воно працювало справно, Філ вважав, що не слід витрачати зайві кошти. Крім того, коли відбувся черговий спад виробництва на одній з ліній, Філ без коливань звільнив працівників, навіть не намагаючись підшукати для них нові посади.

Через рік після призначення Джонса витрати очолюваного ним підприємства знизилися на 20%, а продуктивність підвищилася на 10%. Проте троє з семи начальників відділів звільнилися, значно зросла плинність робочих кадрів серед машинних операторів. Деякі з них були звільнені Джонсом, інші, висококваліфіковані фахівці, прийняли рішення про звільнення самостійно, і тепер було дуже складно знайти їм заміну. На цьому тлі серед працівників стали все частіше і частіше виникати розмови про організацію власної профспілки.

Питання до ситуації:

1. Порівняйте особистісні якості і поведінку Бена Самуелса і Філа Джонса?
2. Який з лідерів більш ефективний? Чому? З ким з них ви віддали перевагу б працювати?
3. Якщо б ви були босом Філа Джонса, що б ви зробили на даний момент?

Практичне завдання 2:

Ситуаційна вправа Термінове замовлення

Ви керуєте виробничим відділом підприємства. Сім продуктових ліній і четверо з восьми ваших майстрів мають бути зайняті для виконання термінового замовлення одного дуже важливого клієнта. Зрозуміло, вам хотілося б звести негативні наслідки до мінімуму. Додаткового персоналу і зайвого часу у вас немає. Ваше відносно нове підприємство є єдиним промисловим підприємством у цьому економічно неблагополучному сільськогосподарському регіоні. Заробітна плата у працівників підприємства істотно вища від заробітку сільськогосподарських працівників і безпосередньо залежить від доходів підприємства (яке стало першим промисловим підприємством, що з'явилося в цьому регіоні за останні 15 років). Ваші підлеглі ще не зовсім досвідчені, і тому вам доводиться стежити за кожним їхнім кроком (якби підприємство знаходилося в промисловому районі і працівники мали більший досвід, у цьому не було б потреби). Передбачувані зміни зводяться до низки стандартних процедур, і ви вважаєте їх звичайною справою. Встановлення належного контролю також не викликає особливих труднощів. Ваша основна проблема така: як перерозподілити роботу, щоб виконати термінове замовлення в умовах ліміту часу і при цьому мінімально переобладнати наявні продуктові лінії? Подібні завдання вам доводиться вирішувати не вперше, і тому ви розраховуєте на успіх.

Питання до ситуації:

1. Чи маю я ухвалювати рішення самостійно, чи залучати до його вирішення інших людей?

2. У разі залучення інших людей, чи слід створювати з них команду, або ж має сенс консультуватися з кожним із них окремо, а вже потім ухвалювати рішення самостійно?

3. Як краще вчинити у разі формування команди: делегувати їй право ухвалення рішень або ж обмежитися консультацією, а рішення прийняти самому?

4. Як краще вчинити у разі делегування права ухвалення рішення команді: взяти участь у її роботі або ж надати їй можливість діяти самостійно?

Практичне завдання 3:

Ситуаційна вправа *Burgess Industries*

Менеджери Burgess Industries, однієї з небагатьох швейних фабрик, намагалися підвищити продуктивність і збільшити прибуток, щоб врятувати підприємство від закриття. У разі невдачі вони і 650 підлеглих неминуче повинні були б втратити роботу. Керівництво фабрики, що випускала брюки для декількох компаній – продавців одягу, розглянуло різні варіанти, у тому числі і можливості перенесення виробництва в інший регіон. Але все ж було вирішено зберегти підприємство. Надії на поліпшення пов'язувалися з упровадженням на фабриці принципів командної роботи.

Керівники заборонили менеджерам користуватися традиційною конвеєрною системою, в рамках якої кожна робітниця виконувала просте одноманітне завдання, наприклад, пришивала блискавки або робила петлі для ременів. Нова система припускала утворення команд складом 30-35 осіб. При цьому кожна команда повинна була виконувати повний виробничий цикл для пошиття брюк. Швачок навчили користуватися новим устаткуванням. Вони також пройшли короткі семінари з налагодження роботи в командах і вирішення проблем, що виникають. До впровадження нової системи протягом місяця близько 50 співробітниць щодня після обіду відвідували семінар. Там їм, перш за все, пояснювали, що завдяки інноваціям покращяться умови праці, швачкам буде надано більше автономії, вони не виконуватимуть монотонні завдання, буде понижено виробничий травматизм, пов'язаний з одноманітністю операцій.

Система оплати праці також зазнавала зміни. Раніше зарплата кожної робітниці залежала від її особистих результатів. Досвідчені швачки отримували на 20% більше від інших, що вважалося досить істотною надбавкою. Тепер робітницям платили відповідно до загальних результатів команди. У багатьох випадках це означало значне скорочення зарплати найбільш працюючих співробітниць через дії своїх недосвідчених або невмілих колег. Досвідченим швачкам не подобалося чекати, поки ті, що відстали, виконають частину довіреної їм роботи. Проте вони відмовлялися допомагати новачкам. Начальники, не звиклі до командної системи, переконували підлеглих, що ті повинні самостійно вирішувати конфлікти, що виникають між ними. Це робилося, щоб привчити співробітниць контролювати свою роботу.

Незабаром стало зрозуміло, що експеримент з упровадженням командної діяльності провалився. Погодинна продуктивність знизилася на 25%, а разом з нею – і зарплати швачок, що погіршило моральний клімат на підприємстві. Всюди було чути погрози і взаємні образи. Одна швачка насилу утримала досвідчену робітницю від того, щоб та не вдарила колегу, яка, на її думку, займалася «чим завгодно, окрім роботи».

Питання до ситуації:

1. Чому, на вашу думку, експеримент на фабриці Burgess Industry виявився невдалим? Розгляньте визначення команд, їх характеристики, динаміку і завдання, що стоять перед лідерами.

2. Якби ви були консультантом Burgess Industry, які рекомендації ви дали б менеджерам, щоб забезпечити ефективну роботу в командах?

3. Як би ви стали вирішувати конфлікти, які виникають між співробітниками фабрики?

Практичне заняття 4

РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ В БІЗНЕСІ ТА КОМУНІКАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС

Мета заняття – закріпити теоретичні знання про поняття та види бізнес-комунікацій; розуміння елементів та етапів комунікаційного процесу; набуті практичні вміння формувати комунікаційні зв'язки та долати комунікаційні перешкоди.

Основні питання:

- 4.1. Поняття бізнес-комунікацій, їх призначення та типологія.
- 4.2. Чинники, що впливають на ефективність комунікацій.
- 4.3. Елементи процесу комунікацій, їх характеристика
- 4.4. Етапи комунікаційного процесу.
- 4.5. Комунікативні бар'єри в організаційних комунікаціях

Практичне завдання1:

Практична ситуація

ВИСХІДНІ КОМУНІКАЦІЇ В КОМПАНІЇ ATLANTA TOOL AND DIE

Президент компанії Atlanta Tool and Die Річ Ленгстон задався питанням поліпшити висхідні комунікації. Почати, на його думку, слід із запровадження політики відкритих дверей. Він оголосив, що двері його кабінету завжди відчинені для робітників і порекомендував усім старшим менеджерам вчинити так само. Це, вважав президент, дасть йому можливість своєчасно отримувати тривожні сигнали, які, до того ж, не будуть відфільтровані чи перенаправлені формальними каналами. Він знав, що багато співробітників цілком впевнено почуваються у розмові з вищими менеджерами. Іноді президенту надходили повідомлення про те, що така і така процедури неправильні і вимагають коригування. У такому разі Р. Ленгстон порушував ці питання на найближчій нараді керівників фірми.

Найскладніше розібратися зі скаргами від людей, які не могли ужитися зі своїми керівниками. Один із працівників, У. Лерой, гірко нарікав, що його менеджер бере на відділ надмірні зобов'язання і що вони відчують великий тиск з його боку. Найгірше, за словами У. Лероя, те, що доводилося працювати понаднормово. Він, однак, не підтримав пропозицію президента запросити менеджера на дискусію, як і був проти того, щоб і інші працівники його відділу підтверджували його скаргу. Р. Ленгстон, розуміючи, що У. Лерой може бути правий, не міг дозволити йому ось так сидіти і скаржитися на долю. «Ви не думали про звільнення з компанії?». У. Лерой зрозумів, що зустрічі з безпосереднім начальником не уникнути.

Перед проведенням тристоронньої зустрічі президент зв'язався з менеджером У. Лероя та пояснив йому ситуацію. Він наполягав, щоб менеджер прийшов на зустріч із бажанням вислухати інший бік, без жодної ворожості. І справді, під час зустрічі менеджер У. Лероя слухав дуже активно і не виявляв жодних упереджень. Він глянув на проблему очима підлеглого, усвідомив, що сам зазнає величезних навантажень. Після зустрічі менеджер сказав, що йому стало легше. Його призначили на посаду з технічного відділу лише кілька місяців тому, він не мав необхідного досвіду управління та планування. І він з радістю прийняв пропозицію Р. Ленгстона допомогти йому у роботі.

Питання до ситуації:

1. За допомогою яких методів Р. Ленгстон зумів підвищити ефективність комунікацій?
2. Як ви оцінюєте ефективність політики відкритих дверей для стимулювання висхідних комунікацій? Які ще способи стимулювання ви можете запропонувати?
3. Які проблеми створює політика відкритих дверей? Як, по-вашому, чи охоче користуються нею працівники? Чому?

Практичне завдання 2:

Практична ситуація

Imperial Metal Products, середня за розмірами компанія, розташована на південному сході США, виготовляє металеві обіддя для автомобільних коліс. У цеху розташовано 42 плавильні печі, і температура повітря часто перевищує позначку 40 градусів. Навіть співробітники лабораторії скаржаться на спеку, оскільки їм багато разів за зміну доводиться приходити в цех, щоб взяти зразки.

Рік тому команда топ-менеджерів порадила раді директорів підприємства забезпечити кондиціонером кімнату відпочинку для робітників поруч із кабінетом керуючого заводом. Компанія отримувала непоганий прибуток, і менеджери хотіли показати рядовим співробітникам, що цінують їхню працю. Рада директорів з ентузіазмом відгукнулася на цю пропозицію, і вже через місяць у кімнаті відпочинку було поставлено кондиціонер.

Наприкінці фінансового року виявилось, що компанія досягла найвищих за свою історію показників прибутку та продуктивності. Менеджери одностайно вирішили, що ці результати багато в чому пояснюються реакцією робітників на турботу керівництва. Робб Ваун (Robb Vaughn) сказав, що було б цікаво провести опитування серед робітників і уточнити, як вони оцінюють заходи щодо

покращення умов праці, вжиті менеджерами за останній рік. Усі погодилися із цією пропозицією. Емі Сімпкінс (Amy Simpkins), начальницю відділу роботи з персоналом, попросили скласти анкету і розіслати її робітникам. Менеджери домовилися зустрітися за шість тижнів, щоб обговорити результати опитування.

Сімпкінс склала анкету і розіслала її ста випадково обраним працівникам, попросивши їх висловити свою думку щодо обладнання кімнати відпочинку кондиціонером. Робітники активно відгукнулися на анкету (96 осіб надіслали свої відповіді). Сімпкінс класифікувала результати, виділивши такі категорії:

1. Я думав, що тільки менеджери мають право заходити до кімнати відпочинку – 25.
2. Досі я не знав, що на підприємстві є кондиціонери – 21.
3. Якщо менеджери мають можливість витратити гроші таким чином, вони могли б підвищити зарплату - 21.
4. Усі виробничі приміщення мають бути забезпечені кондиціонерами - 10.
- 5 Я ніколи не користувався кондиціонером і не знаю, як поводитися з ним - 8.
6. Позитивні відгуки – 8.
7. Інші коментарі - 3.

Топ-менеджерів шокували результати опитування. Вони очікували, що співробітники будуть дякувати їм за прояв турботи. Один з менеджерів зробив висновок, що безглуздо щось робити для робітників, оскільки ті все одно нічого не помітять. Інші стверджували, що зі співробітниками потрібно налагодити активнішу комунікацію. Сімпкінс запропонувала повідомити персонал про наявність кондиціонера в кімнаті відпочинку, вивісивши відповідне повідомлення на дошці оголошень або роздавши меморандуми разом із зарплатою. Вона сказала: «Співробітники проводять по 8-9 годин у цеху, де дуже спекотно. Нехай вони знають, що на підприємстві є прохолодне місце, де можна відпочити чи пообідати. Якщо ми й надалі збираємося покращувати умови праці, до прийняття рішення нам слід розіслати анкети і запитати у робітників, чого вони, власне, хочуть».

Запитання до ситуації:

1. Як ви оцінюєте комунікацію у компанії Imperial Metal Products
2. Які канали слід використовувати менеджерам, щоб покращити комунікацію: інформувати робітників і знати їхню думку?
3. Якби ви були топ-керівником цього підприємства, які заходи ви вжили б у першу чергу? Чому?

Практичне заняття 5.

ДІЛОВІ БЕСІДИ ТА ДІЛОВІ ПЕРЕГОВОРИ

Мета заняття – закріпити теоретичні знання про функції та особливості проведення ділових бесід у формі телефонної розмови, ділового спору, ділових нарад та ділових переговорів; набуті практичні навички підготовки та застосування тактичних прийомів для ведення переговорів .

Основні питання:

- 5.1. Ділові бесіди. Функції, види, особливості їх проведення.
- 5.2. Основні правила ведення телефонних розмов.
- 5.3. Культура ділового спору та дискусії.
- 5.4. Ділові наради та збори.
- 5.5. Поняття ділових переговорів. Модель проведення переговорів
- 5.6. Тактичні прийоми ведення переговорів та техніка переговорного процесу.

Питання для обговорення:

1. Які функції виконують індивідуальні бесіди в діловому житті?
2. Як під час бесіди утримати ініціативу у своїх руках?
3. Як побудувати бесіду з претендентами на роботу? З діловими партнерами? З клієнтами?
4. У чому полягають переваги і недоліки телефонної розмови порівняно з безпосереднім спілкуванням.
5. З'ясуйте основні етапи підготовки до проведення телефонної розмови за ініціативою того, хто телефонує.
6. Яким чином слід використовувати під час спору факти, докази?
7. Чим різняться дискусія, полеміка та диспут? Що у них спільного?
8. Чим відрізняються переговори від інших форм ділової комунікації?
9. Перелічіть головні комунікативні завдання, що виникають у процесі переговорів.
10. Яку інформацію слід отримати до того, як відправлятися на переговори?
11. Якій тактиці треба віддавати перевагу в началі переговорів?
12. Які особливості позиційного торгу і принципових переговорів? Який результат переговорів кращий і як його досягти?

Практичне завдання 1:

Рольова гра «Розмова по телефону»

Мета – опрацювати вміння підготовки і проведення ділових телефонних розмов.

Учасникам пропонується вирішити запропоновані ситуації за допомогою правильно побудованих телефонних розмов

Ситуація 1

Роль 1: менеджер відділу збуту фірми “Гарант” Сидорчук М.І.

Ситуація: о 16 годині вам дзвонить секретар директора фірми Юхно Л.Є. і повідомляє, що після роботи о 17.00 вас прийме директор фірми «Гарант» по вашої особистої справі.

Додаткова інформація: вам ця зустріч дуже потрібна, і ви багато від неї чекаєте. Тиждень тому ви самі просили Юхно Л.Є., вашу добру знайому, організувати цю зустріч.

Але як навмисно, сьогодні на цей же час у вас назначена важлива виробнича нарада зі своїми співробітниками. А директор завтра уходить у відпустку.

Завдання: побудуйте розмову по телефону з Юхно таким чином, щоб не зачепити ні ваші інтереси, ні її.

Роль 2: секретар директора фірми «Гарант» Юхно Л.Є.

Ситуація: вам треба подзвонити по телефону Сидорчуку М.І., менеджеру відділу збуту вашої фірми, і повідомити його, що сьогодні можна прийти на прийом до директора фірми для вирішення його (Сидорчука) особистої справи.

Додаткова інформація: Сидорчук ваш добрий знайомий, і ви доклали багато зусиль, щоб організувати цей прийом: директор дуже зайнятий, адже завтра він уходить у відпустку, і тільки добре відношення до вас допомогло добитися згоди директора прийняти Сидорчука.

Завдання: подзвоніть Сидорчуку і запросить його на прийом до керівника організації, проте пам'ятайте, що життя повне несподіванок і ситуація може змінитися.

Ситуація 2

Роль 1: працівник відділу реклами фірми «Пріоритет» Плюшкін Є.К.

Ситуація: вам необхідно сьогодні їхати подивитися дачу, про придбання якої ви мрієте. У вас є відгули, і ви бажаєте ними скористатися, але оформити все як слід напередодні ви не встигли.

Додаткова інформація: ви не відзначаєтесь дисциплінованістю, і хоча працюєте непогано, у вас напружені відношення з начальником відділу фірми Івановим С.Ф. До того ж учора були проведені виплати преміальних і ви не впевнені, що ваше прохання про відгул Іванов С.Ф. не зрозуміє.

Завдання: подзвоніть Іванову С.Ф. і постарайтесь отримати згоду на відгул.

Роль 2: начальник відділу реклами фірми «Пріоритет» Іванов С.Ф.

Ситуація: через 20 хвилин після початку робочого дня лунає дзвінок по телефону від робітника вашого відділу Плюшкіна Є.К., який повідомляє вас, що за сімейними обставинами він не зможе сьогодні вийти на роботу.

Додаткова інформація: Плюшкін Є.К. не відзначається дисциплінованістю. Крім того, ви знаєте, що вчора виплатили премію, однак у нього дійсно маються невикористані відгули.

Завдання: розробіть раціональну тактику телефонної розмови, але пам'ятайте, що хоча ви на нього сердитий, але робітник Плюшкін Є.К. в принципі непоганий, і замінити його поки ніким.

Практичне завдання 2:

Тренінг «Як поводитися на переговорах»

Мета: сприяти розвитку умінь щодо участі у ділових переговорах, формувати навички у досягненні домовленостей, встановлювати зворотній зв'язок з діловими партнерами.

Зміст і хід тренінгу

Уважно ознайомтеся з варіантами запропонованих переговорних ситуацій і виберіть варіант вашої поведінки. Орієнтовний рівень вашої підготовленості до подібних переговорів можна визначити, розділивши число правильних відповідей на загальне число питань і помноживши на 100%. Після тренінгу ще раз

прочитайте правильні варіанти відповідей і візьміть на озброєння моделі оптимальної поведінки в кожній з ситуацій.

Ситуаційні запитання:

1. Ви ведете переговори з партнером про спільну діяльність по створенню СП. Чим буде цікавитися найбільше ваш партнер під час першої зустрічі:
 - А. Витратами на виробництво.
 - Б. Вашою надійністю і його часткою на потенційному ринку.
 - В. Стилем управління підприємством?
2. Який, на вашу думку, кращий спосіб переконати партнерів по переговорах прийняти ваші ділові пропозиції:
 - А. Залучити на свій бік кожного учасника переговорів.
 - Б. Продемонструвати можливість швидкого одержання прибутків від запропонованої угоди.
 - В. Продемонструвати чесність і щирість прагнень вирішити всі проблеми із взаємною вигодою?
3. Якою спочатку повинна бути ваша пропозиція діловому партнеру?
 - А. Конкретною і безкомпромісною.
 - Б. Сформульована в загальних рисах (як мета й межі майбутньої угоди).
 - В. Надана іншій стороні до початку переговорів, щоб продемонструвати, як ви цінуєте час партнера.
4. У процесі переговорів інша сторона довго зберігає мовчання. Що це означає:
 - А. Незгоду з вашими пропозиціями та небажання йти на конфлікт.
 - Б. Задоволеність вашими пропозиціями.
 - В. Уважне вивчення ваших пропозицій і прагнення не пропустити деталі?
5. Чим варто керуватися на переговорах з іноземними бізнесменами:
 - А. Віддавати перевагу діловому листуванню, а не особистим зустрічам.
 - Б. Запрошувати іншу сторону на переговори у свою країну.
 - В. Мати на увазі, що до підписання контракту вам доведеться два-три рази відвідати іншу країну?

Тестові завдання:

1. Яке визначення є правильним. Диспут – це ...
 - 1) колективне дослідження проблеми
 - 2) суперечка при обговоренні доповідей, виступів
 - 3) суперечка на наукову тематику
 - 4) складна публічна суперечка
2. Який тактичний прийом застосовують на переговорах, якщо треба отримати додаткову інформацію про ділового партнера :
 - 1) «відхід»
 - 2) «салями»
 - 3) «пакетування»
 - 4) «відхилення від боротьби»

3. Публічна суперечка з приводу обговорення питань на наукову або суспільно значущу проблему – це:

- 1) дискусія
- 2) полеміка
- 3) дебати
- 4) диспут

4. Метод інтеграції при проведенні переговорів призначений для того, щоб:

- 1) переконати партнера в необхідності оцінювати проблематику переговорів з урахуванням ширшого спектру взаємозв'язків.
- 2) переконати партнера в необхідності оперативного прийняття рішення
- 3) визначити, які докази і аргументи потрібно використовувати, щоб спонукати партнера прийняти рішення
- 4) обмірковувати можливі контраргументи партнера і приготуватися використовувати їх у процесі аргументації

5. Що означає поняття «телефонний блок»?

- 1) проміжок часу, за який ведуться тільки зворотні телефонні розмови
- 2) проміжок часу, за який ведуться тільки вхідні телефонні розмови
- 3) проміжок часу, за який ніяких телефонних розмов не ведеться
- 4) проміжок часу, за який телефонні дзвінки йдуть тільки через секретаря

6. Який підхід до ділової суперечки передбачає суперечку не тільки заради істини, але й заради особистісних прихованих цілей:

- 1) евристичний
- 2) прагматичний
- 3) логічний
- 4) софістичний

7. При підготовці до складних переговорів, на яких прогнозується негативна реакція партнера, краще використовувати:

- 1) варіативний метод
- 2) компромісний метод
- 3) метод урівноважування
- 4) метод інтеграції

8. При якому стратегічному підході до ведення ділових переговорів результат може звестися до безрозсудних угод?

- 1) жорсткий підхід
- 2) м'який підхід
- 3) принциповий підхід
- 4) альтернативний підхід

9. Який тип наради передбачає порядок, при якому керівник сам визначає, хто буде виступати?

- 1) диктаторський

- 2) автократичний
- 3) дискусійний
- 4) сегрегативний

Практичне заняття 6 **ДІЛОВЕ ЛИСТУВАННЯ ТА ПУБЛІЧНІ ВИСТУПИ**

Мета заняття – закріпити теоретичні знання про види ділових листів та їх структурні елементи; засвоїти види та вимоги до публічних виступів; набути практичних навичок щодо ведення презентацій з застосуванням прийомів публічних виступів.

Основні питання:

- 6.1. Види ділових листів та їх структура
- 6.2. Правила складання ділових листів
- 6.3. Функції, види та вимоги до публічних виступів
- 6.4. Прийоми публічних виступів
- 6.5. Презентація як різновид публічного мовлення

Питання для обговорення:

1. Які основні стилі розміщення тексту у листі?
2. Які види ділових листів використовуються у практиці діяльності суб'єктів підприємництва?
3. При написанні «переконуючого» листа клієнту, який з наступних стилів краще використати?
 - а) ... ми вважаємо, що це проблема;
 - б) ... наші партнери повідомляють, що це проблема.
- Вкажіть підстави для вашого вибору.
4. Яке призначення останнього параграфа «переконуючого» листа?
5. Охарактеризуйте обов'язкові реквізити, які повинен містити діловий лист?
6. Які фактори потрібно враховувати, вибираючи тему виступу?
7. З яких компонентів традиційно складається план виступу?
8. Які варіанти підготовки виступу вам відомі?
9. Які відмінності має презентація від лекцій?
10. Які риси особистості людини об'єктивно впливають на успіх його виступу?

Практичне завдання 1:

Завдання для роботи в малих групах

1. Ваше підприємство спеціалізується на виробництві гумо-технічних виробів. Підприємець, який є клієнтом вашого підприємства, написав вам листа із запитом про можливості отримання матеріалів без попередньої оплати, щоб задовольнити важливе експортне замовлення.

Напишіть короткого листа у відповідь на цей запит. Підготуйте його для обговорення.

2. Ознайомтеся з текстом «переконуючого» листа, що був написаний здобувачами у малих групах за обраною тематикою.

Розглянувши лист, дайте відповіді на наступні запитання і відмітьте відповідну клітинку (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 – Критерії для оцінювання ділового листа

	Запитання	Так	Ні
1.	Початок листа робить вплив/привертає увагу?		
2.	Чи містить лист достатньо інформації, щоб досягти своєї мети?		
3.	Чи викладені аргументи у логічній послідовності?		
4.	Чи наведені докази для підтвердження ваших аргументів?		
5.	Чи позитивне завершення листа?		
6.	Чи зрозуміло, які мають бути наступні дії (тобто, хто і що робить)?		
7.	Чи правильна граматична побудова речень?		
8.	Чи правильні правопис та пунктуація?		
9.	Чи легко читається лист?		
10.	Чи можна лист скоротити?		

3. На прикладі трьох виступів дати уявлення про всю складність ораторського мистецтва, необхідність ретельної підготовки до виступу.

Ігрові ролі:

1. Оратор.
2. Опонент.
3. Нетямущий слухач.
4. Допитливий слухач.
5. Рецензенти.

Оратори призначаються заздалегідь. Вони виступають з повідомленнями, які почали готувати після вивчення питання «Підготовка до публічного виступу». На виступ відводиться 15 хвилин.

Завдання «Опонентові»: критично оцінити виступ. Допускаються репліки в ході виступу, полемічні вислови, але в коректній формі. Після виступу слід поставити запитання або висловитися з приводу якого-небудь положення виступу з критичних позицій, намагатися викликати оратора на полеміку.

Завдання «Нетямущому слухачеві»: поставити ораторові запитання, яке вимагає роз'яснення терміну або якого-небудь положення виступу.

Завдання «Допитливому слухачеві»: поставити ораторові додаткове запитання з теми.

Завдання «Рецензентам»: проаналізувати виступ:

1. Чи була вдалою назва виступу? У чому полягає головна ідея виступу? Яку мету, на вашу думку, ставив перед собою оратор і чи вдалося йому її досягти?
2. Вид вступу. Чи вдалий він? Який вид висновку?

3. Чи був виступ доступним і зрозумілим? Чи пояснював Оратор значення термінів? Як він це робив?
4. Чи був виступ послідовним? Який його план? Чи цікава композиція виступу?
5. Які прийоми викладу використовував оратор?
6. Чи обґрунтовував Оратор свої думки? Яким чином? Наскільки переконливо?
7. Чи вдалося виступаючому встановити контакт із аудиторією? Якщо так, що цьому сприяло? Якщо ні, то чому?
8. Відзначити манеру триматися (пози, жести), інтонацію, емоційність Оратора, зоровий контакт із слухачами.
9. Що ви можете сказати про його культуру мовлення?
10. Чи вдало Оратор відповідав на запитання?

Практичне завдання 2:

Тренінг «Ораторами стають»

Мета: сприяти формуванню умінь і навичок: працювати з аудиторіями різного типу; переконувати, аргументувати свою точку зору; управляти аудиторією

I етап.

Формуються малі групи (МГ)

II етап.

ЗАВДАННЯ:

1. Підготувати виступ на конкретну тему перед різними аудиторіями. Тема обирається студентами. Аудиторії можуть бути різними.

При цьому слід врахувати такі прийоми:

- встановлення контакту з аудиторією;
- обґрунтування важливості теми, що розглядається;
- способи викладу;
- управління аудиторією;
- висновки.

2. Знайти в обраній темі три ключові моменти, кожний з яких зацікавив би дану аудиторію.

III етап.

Презентація підготовлених виступів.

IV етап.

Аналіз та оцінка кожного виступу, використовуючи критерії, наведені нижче (за 5-бальною шкалою).

№	Основні критерії	Оцінка
1.	Змістовність промови: ☐ наявність головної думки; ☐ цінність інформації; ☐ новизна повідомлення.	
2.	Зрозумілість промови: ☐ логічність; ☐ врахування аудиторії; ☐ мовна виразність.	
3.	Виразність промови: ☐ правильність інтонації, тон; ☐ лексика;	

	☐ манера спілкування; ☐ образність	
--	---	--

Практичне заняття 7 НЕВЕРБАЛЬНІ ЗАСОБИ ДІЛОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

Мета заняття – закріпити теоретичні знання про роль невербальних засобів комунікацій у бізнесі; розуміти значення жестів у бізнес-комунікаціях; набути навички аналізувати поведінку ділового партнера за невербальними сигналами.

Основні питання:

- 7.1. Поняття та класифікація невербальних засобів комунікацій
- 7.2. Роль і значення жестів у бізнес-комунікаціях.
- 7.3. Невербальні комунікації при співпраці з іноземними діловими партнерами.

Практичне завдання 1:

Завдання для роботи в малих групах

Нижче пропонуються питання, які дозволять учасникам перевірити, чи знають вони смисл жестів.

Вкажіть, що означають дані жести партнера по спілкуванню. Варіанти відповідей зазначені серед позицій «Стан партнера».

Опис жестів:

1. Руки розкриті долонями вгору.
2. Руки схрещені на грудях.
3. Сидить на краю стільця, схилившись вперед, голова злегка нахилена, опирається на руку.
4. Піджак розстебнутий або знімається в вашої присутності.
5. Опирається підборіддям на долонь, вказівний палець удовж щоки, останні пальці нижче роту.
6. Почухування підборіддя (часто супроводжується легким прищуренням очей).
7. Повільно та обережно знімає окуляри, старанно протирає скло.
8. Прикушує дужку окулярів чи інших предметів, які знаходяться в руках.
9. Намагається на Вас не дивитися.
10. При рукостисканні рука намагається бути зверху.
11. При рукостисканні рука намагається бути знизу.
12. Рука знаходиться в кишені піджака, великий палець зовні.
13. Мовець жестикулює зжатым кулаком.
14. Руки схоплені одна за другу, створивши як би один великий кулак, при цьому великі пальці можуть ритмічно потирати один одного.
15. Під час ходьби голова опущена, руки зчеплені за спиною.

Стан ділового партнера (варіанти відповідей):

Позитивний стан:

відвертість, дружня прихильність; щирість, відвертість; спокій; довіра; чесність; бажання сподобатися; велика упевненість в своїх словах.

Увага, інтерес:

уважне слухання; зацікавленість.

Прийняття рішення:

впадання в роздуми; напружене розмислення; потрібна додаткова інформація; приймається рішення; обмірковує Вашу пропозицію; вирішує проблему; схильність прийняти Вашу пропозицію; готовність до дії.

Сумнів:

обдумування, сумнів; сумнів; підозріння, сумнів; критична оцінка.

Захист - опір:

бажання виграти час, підготовка до рішучого опору; неприйняття ідей співрозмовника; скритність, приховування своєї позиції; захист, оборона; намагання загнuzдати сильні почуття; почуття незручності; вважає питання звинуваченням для себе; збирається відказати Вам, незадоволення.

Дистанція:

офіціальність, підкреслення дистанції; перевищення, упевненість; демонстрація влади або погрози.

Нетерпіння:

бажання піти; розмова закінчено; бажання перебити співрозмовника.

Підлеглість:

почуття власної вини або насторожене сприймання ситуації; підлеглість.

Чекання – тривога:

чекання; неспокій; невпевненість; пригноблена тривожність.

Суперництво:

грає в «кішки – мишки»; погрозлива поза; «Ну, що там ще?!» гнів, схвилюваність; злість; агресія; «Ну, це вже занадто!»; це Ваш супротивник.

Нудьга:

інтерес знижується; набридла ситуація; «Нудьга!» повна байдужність.

Авторитарність:

впевненість в собі; авторитарність.

Тестові завдання:

1. Яке визначення є правильним. Невербальні засоби комунікацій —це ...

- 1) мовні засоби комунікацій
- 2) усні засоби комунікацій
- 3) письмові засоби комунікацій
- 4) немовні засоби комунікацій

2. Яка група засобів невербального спілкування пов'язана з організацією простору між учасниками різних форм спілкування?

- 1) таксетичні
- 2) проксемічні
- 3) кінетичні

4) хронемічні

3. Що означає рукостискання «перчатки»?

- 1) незадоволення
- 2) агресія
- 3) підозра
- 4) довіра

4. Що саме виражають кінетичні засоби невербального спілкування?

- 1) організацію простору між учасниками спілкування
- 2) темп і манеру мовлення учасників спілкування
- 3) «мову тіла» учасників спілкування
- 4) вплив запахів на комунікацію

5. Жести-ілюстратори – це жести, які ...

- 1) допомагають регулювати відносини
- 2) сприяють глибшому розумінню висловленого
- 3) символічно відтворюють суть висловленого
- 4) свідчать про внутрішнє хвилювання людини

6. Який тип жестів свідчить про внутрішнє хвилювання людини у скрутних ситуаціях?

- 1) жести-емблеми
- 2) жести-ілюстратори
- 3) жести-адаптери
- 4) жести-регулятори

7. Ваш діловий партнер почісує підборіддя, трохи прищурюючи очі. Як Ви розумієте цей жест?

- 1) невпевненість у співрозмовнику
- 2) роздумування при прийнятті рішення
- 3) очікування нової інформації від співрозмовника
- 4) уважне слухання

8. Намагання ділового партнера досягти домінування під час спілкуванні виявляється при рукостисканні, коли:

- 1) стискає руку співрозмовника двома руками
- 2) повертає свою руку так, щоб вона виявилася зверху
- 3) простягає свою руку долонею вгору
- 4) руки займають вертикальне паралельне положення

9. Назвіть жест, за допомогою якого у процесі спілкування можна продемонструвати втрату інтересу до теми розмови.

- 1) постукування по столу
- 2) розкачування на стільці

- 3) витирання скелець окулярів
- 4) малювання на папері

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література

1. Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підруч. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. 194 с.
2. Глінковська Б. (Glinkowska B.), Чеботарьов Є., Чеботарьов В. Крос-культурні підприємницькі комунікації: навчально-методичний посібник. Держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка». Старобільськ, 2018. 120 с.
3. Гура Т., Романовський О., Книш А. Психологія лідерства в бізнесі: навчальний посібник. Харків : «Друкарня Мадрид», 2017. 100 с.
4. Нестуля О. О., Нестуля С. І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава: ПУЕТ, 2018. 241 с.
5. Романовський О.Г., Гура Т.В., Книш А.Є., Бондаренко В.В. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник. Харків, 2017 р. 100 с.
6. Сергеева Л. М., Кондратьєва В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергеевої. Івано-Франківськ. «Лілея-НВ», 2015. 296 с.

Додаткова література

7. Адізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. К.: Наш формат, 2019, 304 с.
8. Бізнес-комунікації : конспект лекцій / укладачі: Б. Л. Ковальов, А. В. Павлик, С. М. Федина. Суми : Сумський державний університет, 2020. 113 с.
9. Кармаза О. Медіація та переговори як альтернативні способи вирішення спорів. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 5 (291). С. 13-18.
10. Лідерство та команда в публічному управлінні: конспект лекцій / укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми: Сумський державний університет, 2020. 175 с.
11. Пучкова С.І. Риторика та ділове спілкування в управлінні. Конспект лекцій для студентів 1 курсу скороченої програми підготовки першого рівня вищої освіти (бакалавр) спеціальності 076 Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, спеціалізація Торговельне підприємництво. Одеса: ОНПУ, 2018. 58 с.