

## Практична робота № 6. Комунікації у менеджменті

### 1. Тест для самооцінки “Чи рішучі ви?”

Відповідайте “так” чи “ні” на такі запитання:

1. Чи зможете ви легко пристосуватися на старому місці роботи до нових правил, нового стилю, які значно відрізняються від звичних для вас?
2. Чи швидко ви адаптуєтесь у новому колективі?
3. Чи здатні висловити свою думку прилюдно, навіть якщо знаєте, що вона суперечить погляду вашого керівника?
4. Якщо вам запропонують посаду з вищим окладом в іншому закладі, чи погодитесь ви без вагань перейти на нову роботу?
5. Чи схильні ви заперечувати свою провину у помилці, якої припустилися, і підшукувати слухну для цього випадку відмовку?
6. Чи пояснюєте ви причину своєї відмови від чогось істинними мотивами, не приховуючи їх різними “пом’якшуючими” і камуфлюючими причинами та обставинами?
7. Чи зможете ви змінити свою попередню думку на те чи інше питання в результаті серйозної дискусії?
8. Ви читаєте чиюсь працю (поза службовим обов’язком або на прохання), хід думок у ній правильний, але стиль викладання вам не подобається — ви б написали інакше. Чи будете виправляти текст і наполягати змінити його відповідно до вашої думки?
9. Ви побачили у вітрині річ, яка вам дуже сподобалася. Чи купите ви її, якщо навіть вона вам не дуже необхідна?
10. Чи можете ви змінити своє рішення під впливом умовлянь привабливої людини?
11. Чи плануєте заздалегідь свій вчинок, не покладаючись на навімання?
12. Чи завжди виконуєте свої обіцянки?

### Результати тестування

#### Ключ до тесту

Номер запитання	“Так”	“Ні”	Номер запитання	“Так”	“Ні”
1	3	0	7	3	0
2	4	0	8	2	0
3	3	0	9	0	2
4	2	0	10	0	3
5	0	4	11	1	0
6	2	0	12	3	0

**Від 0 до 9 балів.** Ви дуже нерішучі. Постійно в будь-якому випадку ви довго і в муках зважуєте всі “за” і “проти”. Якщо вдається перекласти прийняття рішень на іншого, то зітхаєте з великим полегшенням. Перш ніж зважитись на якийсь крок, довго радитесь і... рішення часто приймаєте навпіл. На зборах і нарадах переважно відмовчуєтесь, хоча в кулуарах виявляєте сміливість і красномовство. Але не намагайтесь виправдати себе тим, нібито це ваша “вроджена” оглядність. Ні, здебільшого це боягузтво. З вами важко жити і працювати. І нехай ви володієте знаннями, ерудицією, досвідом — така риса характеру, як нерішучість, набагато знижує ваш “коефіцієнт корисності”. Мало того, на вас важко покластися, ви можете і підвести. Звичайно, перекувати характер непросто, але можна. Почніть з дрібниць, ризикніть прийняти рішення за власним розумінням — воно не підведе вас.

**Від 10 до 18 балів.** Ви приймаєте рішення обережно, але не пасуєте перед серйозними проблемами, які потребують миттєвого вирішення. Вагаєтесь, звичайно, якщо для прийняття рішення маєте багато часу. Ось тоді вас починають охоплювати сумніви; виникає спокуса все “втрясти”, “узгодити з вищим керівництвом”, хоча це питання вашого рівня. Більше покладайтесь на свій досвід, він підкаже вам, як правильно владнати справу. Врешті-решт, порадьтесь з кимсь із колег, своїх підлеглих — не для того, щоб перестрахуватися, а щоб перевірити себе.

**Від 19 до 28 балів.** Ви досить рішучі. Ваша логіка, ваша послідовність, з якою ви підходите до вивчення проблеми, і, головне, досвід допомагають вам вирішити питання швидко і часто правильно. Бувають окремі помилки, які ви усвідомлюєте і вживаєте заходів для їх усунення. Покладаючись на себе, ви не ігноруєте порад інших, хоча звертаєтесь до них не так вже й часто. Прийняті рішення відстоюєте до кінця, але якщо виявляєте їх помилковість, не відстоюєте честь мундира. Все це добре, але намагайтесь завжди залишатися об’єктивним. Не соромтесь консультуватися з тих питань, в яких вам бракує компетентності. Від 20 балів і вище. Нерішучість — невідоме для вас почуття. Ви вважаєте себе компетентним в усіх аспектах вашої діяльності і не вважаєте за потрібне з’ясовувати чийось думку. Одновладдя розумієте як право на одноосібні рішення, критичні зауваження щодо них викликають у вас роздратування, що ви іноді не приховуєте. Вам імпонує, коли вас називають людиною рішучою і вольовою, хоча вольовий це зовсім не те, про що було сказано вище на вашу адресу. Щоб утвердити цю думку в оточуючих, буває, відкидаєте розумні пропозиції інших. Дуже переживаєте, коли припускаєтесь помилок, глибоко вірячи, що в них винен хтось інший, але не ви. Віра в непогрішність своїх думок — серйозний недолік. Така риса характеру, такий метод роботи пригнічує ініціативу підлеглих, їхнє прагнення до самостійних дій. Це виховує в них нерішучість, ту саму, від якої ви тікаєте. Усе це не на користь справі, завдає серйозної шкоди психологічному клімату в колективі, заважає працювати. Вам невідкладно треба зміни свій стиль роботи.

- який тип комунікації є найбільш оптимальним? Чому?

---

---

---

---

---

---

---

---

- який вид комунікацій застосовується найчастіше?

---

---

---

---

---

---

---

---

- які основні проблеми на шляху передачі інформації?

---

---

---

---

---

---

---

---

- яким чином покращити процес комунікацій?

---

---

---

---

---

---

---

---

*Завдання 1.* Керівник відділу доручив пану К. – досвідченому фахівцю з комп'ютерного набору терміново виконати великий обсяг роботи. Наступного дня, перевіряючи роботу, він помітив декілька серйозних помилок та вирішив вказати пану К. на низьку якість роботи і задати урок іншим співробітникам. Керівник прийшов до кабінету, де працювали фахівці з набору, і, не гаючи часу, перейшов до сутності питання: «Я довірив Вам термінову роботу, яка розрахована на зовнішніх користувачів. А Ви допустили не виправдано багато помилок. Це руйнує сприятливий імідж фірми!». І не дозволивши надати будь-які пояснення, керівник заявив, що співробітник останній час взагалі поводить себе безвідповідально і неохайно і якщо таке буде продовжуватися, то пану К. прийдеться шукати інше місце роботи.

*Питання до завдання 1.*

1. В разі виникнення аналогічної ситуації, якою буде Ваша реакція?
2. Які почуття викликали б у Вас така розмова?
3. На що розраховував керівник, побудувавши таким чином розмову?
4. Яким чином поводитися б Ви на місці керівника?

### Завдання 2.

Підлеглий: Послухайте! Нове завдання не відноситься до моїх службових обов'язків. Це вже занадто!

Керівник: Чому Ви завжди скаржитися?

Підлеглий: Це несправедливо! Мені завжди дають якісь особливі та складні завдання.

Керівник: Всім і так відомо, що Ви завжди перевантажені. Годі базікати. Ідіть і працюйте!

### Питання до завдання 2.

1. Які бар'єри виникли у спілкуванні співробітників?
2. Чи можна змінити ситуацію?
3. Спробуйте зіграти ці ролі, використовуючи засоби подолання конфліктів.

*Завдання 3.* Опис ситуації «Блокування»: Співробітниця звертається до керівника установи з проханням дозволити їй змістити початок робочого дня на півгодини пізніше, мотивуючи необхідністю супроводити дитину до першого класу школи. Керівник відмовляє. Спробуйте запропонувати підходи до розв'язання ситуації, якщо врахувати позиції сторін.

Керівник: 1. Не хоче звільнення співробітниці, оскільки вона його влаштовує: кваліфікований фахівець, ввічлива, доброзичлива людина, виконує роботу, яку важко доручити комусь іншому. Часто погоджується виконувати роботу у вихідні та святкові дні.

2. Нагнітає атмосферу під час розмови, вказуючи на допущені нею помилки.
3. Побоюється, що приклад співробітниці може стати небажаним прикладом
4. Робить наголос на те, що існують правила внутрішнього розпорядку.

Співробітниця:

1. Погоджується закінчувати роботу на півгодини пізніше
2. Має причину, яку не хоче обговорювати з керівником: вона має хронічне захворювання, яке потребує одержання тривалої лікарської допомоги саме зранку. Вона не хоче, щоб це знав навіть чоловік.
3. Знає, що на посаду, яку вона обіймає, важко знайти людину, оскільки робота потребує великого досвіду.

*Завдання 4.* Уявіть, що Ви обіймаєте посаду директора комерційного ліцею, який функціонує при університеті. Учні ліцею протягом трьох років (з 9 по 11 клас) разом з обов'язковими дисциплінами вивчають ще 3–4 за вибором та 2 фахові. Спеціальність, за якою здійснюється навчання, обирається на початку навчання в ліцею. Після закінчення ліцею учні мають право бути зарахованими на I-й курс університету без вступних іспитів, але вони повинні пройти тестування за обраною спеціальністю. Під час вступу до ліцею та перед початком нового півріччя проводяться організаційні збори, де керівництво ліцею має повідомити учнів та їх батьків про дисципліни, які вивчатимуть учні.

### *Завдання та запитання для обговорення*

1. Чи можна вважати інформацію, яка надається на організаційних зборах, своєчасною та доцільною?
2. Що, на Вашу думку, потрібно зробити, щоб інформація була повною?
3. Запропонуйте шляхи полегшення здійснення вибору навчальних дисциплін учнями.

### *Завдання 5.*

На молокопереробному підприємстві спостерігається тенденція до різкого зменшення обсягу продажу продукції. Частина продукції в торговельній мережі

залишається нереалізованою. Оскільки молочна продукція має обмежений термін споживання, то зрештою всі ці чинники призводять до неможливості покриття виробничих витрат та витрат з реалізації. Це спричинило зменшення щомісячного запланованого прибутку на 10–15 %. Під час обговорення проблемної ситуації на засіданні Дирекції було висунуто такі пропозиції: 1) підвищити якість продукції до рівня, який перевищує якість продукції конкурентів; 2) сформувати власну торговельну мережу і таким чином зменшити ціни реалізації (за рахунок зменшення торговельної націнки); 3) зменшити асортимент продукції за рахунок нерентабельної або малорентабельної продукції.

*Завдання та запитання для обговорення*

1. Який із запропонованих варіантів вирішення проблемної ситуації, на Вашу думку, є найбільш вигідним для молокопереробного підприємства?

2. Які джерела інформації необхідно мати, щоб прийняти найбільш ефективне рішення на засіданні Дирекції?