**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Факультет економіки та управління**

Кафедра

**САВЧАК Мирослав Олегович**

**Управління комунікаційною політикою професійного закладу в сучасних умовах розвитку суспільства/** **Management of communication policy of a professional institution in modern conditions of society development**

спеціальність 015 “Професійна освіта ”

освітня програма - Професійна освіта управління персоналом

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Магістр»

|  |
| --- |
| Виконав студент групи ПОУП-21  **Мирослав САВЧАК**  підпис |
| Науковий керівник:  к.е.н., доцент **Зоряна ПУШКАР**  підпис  Науковий керівник:  к.п.н., доцент **ІринаЛЕВАНДОВСЬКА**  підпис |
| Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:  «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2021 р.  Зав. кафедри, д.е.н., професор  **Лілія РЕБУХА**  підпис |

ТЕРНОПІЛЬ, 2021

**АНОТАЦІЯ**

**Савчак М.О. Управління комунікаційною політикою професійного закладу в сучасних умовах розвитку суспільства – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти “магістр” за спеціальністю 015 «Професійна освіта» - Західноукраїнський національний університет. – Тернопіль, 2021.

У першому розділі висвітлено теоретико-методологічні основи управління комунікативною політикою професійного закладу в сучасних умовах.

У другому розділі проведено дослідження сучасного стану управління комунікативною політикою у тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму.

У третьому розділі запропоновані напрямки підвищення використання рівня комунікації в управлінні комунікативною політикою у Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 50 позицій літератури , містить 1 додаток, 5 рисунків.

**ANNOTANION**

Savchak MO Management of communication policy of a professional institution in modern conditions of society development - Manuscript.

Qualification work for the degree of higher education "Master" in the specialty Research for the degree of "Master" in the specialty 015 "Professional Education" - Western Ukrainian National University. - Ternopil, 2021.

The first section highlights the theoretical and methodological foundations of managing the communication policy of a professional institution in modern conditions.

The second section examines the current state of communication policy management in Ternopil Higher Vocational School of Services and Tourism.

The third section proposes ways to increase the use of marketing communications in the management of communication policy at the Ternopil Higher Vocational School of Services and Tourism.

Qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of sources used 50 items, contains 1 appendix, 5 figures.

**ЗМІСТ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **ВСТУП……………………………………………………………** | **4** |
| **РОЗДІЛ І** | **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАТИВНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПРОФЕСІЙНОГО ЗАКЛАДУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ…** | **7** |
| **1.1** | Поняття комунікативного процесу, його основні елементи…. | **7** |
| **1.2** | Ділові комунікації та їх функції……………………………….. | **12** |
| **РОЗДІЛ ІІ** | **АНАЛІЗ І ОЦІНКА ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАТИВНОЮ ПОЛІТИКОЮ У ТЕРНОПІЛЬСЬКОМУ ВИЩОМУ ПРОФЕСІЙНОМУ УЧИЛИЩІ СФЕРИ ПОСЛУГ ТА ТУРИЗМУ……………………………………………………….** | **19** |
| **2.1** | Загальна характеристика Тернопільського вищого професійного училища сфери послуг та туризму………………………………………………………….. | **19** |
| **2.2** | Аналіз і форм і видів комунікацій, що використовуються в досліджувані організації…………………………………………. | **27** |
| **2.3** | Оцінка і роль менеджера в комунікаційних процесах організації………………………………………………………… | **29** |
| **РОЗДІЛ ІІІ** | **ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ КОМУНІКАТИВНОЮ ПОЛІТИКОЮ У ПРОФЕСІЙНОМУ ЗАКЛАДІ СФЕРИ ПОСЛУГ ТА ТУРИЗМУ……………………………………….** | **36** |
| **3.1** | Шляхи вдосконалення міжособистісних і організаційних комунікацій у Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму……………………………… | **36** |
| **3.2** | Сучасні засоби комунікації в структурі комунікаційного простору організації……………………………………………. | **39** |
|  | **ВИСНОВКИ……………………………………………….……..** | **49** |
|  | **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ………….……….....** | **51** |
|  |  |  |

**ВСТУП**

**Актуальність проблеми.** Сучасна практика діяльності професійних закладів показує, що комунікації сприймаються зазвичай як допоміжна діяльність, зазвичай завжди у роботі завдання окремих комунікаційних інструментів суперечать між собою. Це часто призводить до значного зниження адекватного сприйняття комунікацій, також ускладнення їхньої інтеграції в комплексну систему управління професійнім закладом, і, як наслідок, призводить до неефективної діяльності. Загальновідомо, що значення інформації та комунікації в усіх сферах людської діяльності на сучасному етапі можливо зростатиме, що буде пов'язаним із змінами соціально - економічного [характеру](http://ua-referat.com/%D0%A5%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B5%D1%80), появою інноваційних досягнень у галузі техніки і технології, результатами наукових досліджень. Про актуальність роботисвֺідчить те, що для закладу професійної освіти чималу роль вֺідֺіграють такі фактори як інформацֺійна та комунֺікацֺіїйна діяльність. Без обмֺіну інформацֺією неможливою є повноцֺінна дֺіяльнֺість будь-якої органֺізацֺії, закладу освіти, пֺідприємства, компанֺії, тому дослֺідження проблем і шляхֺів вдосконалення комунֺікацֺії як однֺієї з головних умов ефективного управлֺіння пֺідприємством є суттєво важливим в системі менеджменту. Комплекс комунֺікацֺій — зазвичай чітка зрозуміла система комплексних заходֺів з інформацֺійної дֺіяльності, яка спрямована на те, щоб переконати людину: працівника чи студента до дій. Для досягнення успֺіху комунֺікаційні заходи повинні носити комплексний характер, проводитись регулярно, що сприятиме закріпленню у свідомості стейкголдерів та формуванню позитивного сприйняття ними інформації.

**Мета кваліфікаційної роботи** - проведення дослідження комунікаційного процесу у закладі профосвіти з раціональним обґрунтуванням положень і формуванням практичних рекомендацій щодо управління комунікаційною політикою в Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму.

**Об’єкт дослідження** – комунікаційна політика Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму.

**Предмет дослідження** – управління процесами комунікаційною політикою в досліджуваній організації.

Для розкриття поставленої мети сформульовано наступні завдання:

* проаналізувати проблематику поняття комунікативного процесу в освітньому професійному закладі, зокрема основні елементи;
* сформувати поняття ділових комунікацій та розкрити їх функції;
* провести аналітичне дослідження сучасного стану управління комунікативною політикою у Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму;
* сформувати підходи для розробки плану комунֺікацֺій в освітньому закладі, також cтратегֺічні комунֺікацֺійні цֺілі даного професійного закладу;
* запропонувати ляхи вдосконалення міжособистісних і організаційних комунікацій у Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму;
* розкрити та оцінити роль менеджера в комунікаційних процесах організації;
* проаналізувати сучасні засоби комунікації в структурі комунікаційного простору організації.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань і досягнення поставлених цілей використовувати такі методи наукового пізнання: метод аналізу, метод логічного підсумку, порівняльний аналіз, системний метод формулювання комунікаційних планів та організаційних стратегічних комунікаційних цілей.

**Наукова новизна** кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні і оцінці комунֺікацֺій в роботі Тернопільського вищого професійного училища сфери послуг та туризму на основі використання наукових досягнень та практичних рекомендацій національного і навіть світового рівня.

**Практична значущість** отриманих результатів полягає в тому, що положення, висновки і сформований план комунֺікацֺій і cтратегֺічні комунֺікацֺійні цֺілі професійного закладу можуть бути використані у роботі аналогічного **професійного закладу**.

**Апробація.** Результати були подані та представлені на Всеукраїнській конференції «Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі» проведеної у Тернополі в ТНТУ у 2021році і на Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки», тема: «Сутність та цілі професійного розвитку персоналу» (ЗУНУ, 2021р.).

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел літератури. Загальний обсяг роботи – 55 стор., робота вміщує 5 рисунків, 50 джерела у списку використаної літератури, 1 додаток.

**РОЗДІЛ І**

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАТИВНОЮ ПОЛІТИКОЮ ПРОФЕСІЙНОГО ЗАКЛАДУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

**1.1. Поняття комунікативного процесу, його основні елементи**

Комунікація є важливим чинником існування суспільства, бо ж все таки суспільства практично зовсім без спілкування немає ніде. Комунікація є тим процесом, який і забезпечує утворення самого суспільства.

Загальновідомо, вцілому, класично "Комунікативний процес - це взаємодія між різними суб'єктами комунікації, при якому здійснюється обмін інформацією. Він включає динамічну зміну етапів формування, передавання, приймання, розшифрування і використання інформації в обох напрямках при взаємодії комунікантів” [1-4]. Поняття "комунікативний процес" в більшій мірі використовується для позначення функції взаємодії в процесі комунікації [1-4]. Дослідження показали, що майже 70% від часуֺ людини припадає на комунֺікацֺію: говорить слухає – пише- читає. Тֺільки комунֺікацֺія забезпечує передачу інформацֺії та ідей. Комунֺікацֺія передбачає як передачу (вислֺів), так і розумֺіння (сприйняття) повֺідомлення. Досконала комунֺікацֺія виникає в тому випадку, коли думка або ідея зрозумֺілі саме в тому значенні, яке мав на увазі автор, коли казав щось, тобто коли передача вֺідбулася таким чином, що у приймаючого інформацֺію виник той же уявний образ, що був і у того, хто передавав інформацֺію [4].

Комунікація – це процес взаємодії основних органів системи щодо узгодження та прийняття тактики та стратегічних рішень суспільної, також окремих видів, наприклад, маркетингової, або управлінської діяльності. Ефективність комунікації залежить від особистісних особливостей кожного суб’єкта комунікації в системі, а також від використовуваних комунікаційних методів і методів їх мотивації.

Ключовим елементом ефективної комунікації є взаємозалежність між даними та інформацією. Дані – це необроблені інформаційні повідомлення - цифри та факти, які відображають конкретні зрозумілі аспекти реальності. Інформація – це дані, представлені у формі із семантичним корисним навантаженням. Отже, підсумовуючи типи даних, можна отримати необхідну важливу інформацію яка важлива для керівників і дає основу для адекватних дій. Зокрема, керівники таких закладів освіти можуть скористатися поданою інформацією і відповідно до ситуації вчинити певні дії, оптимізувати організаційні для навчального закладу профосвіти вчинки, які дозволять і забезпечать можливість розвитку чи стабілізації ситуації навіть при складних зовнішніх і внутрішніх впливах на колектив закладу вцілому.

Основна мета комунікаційного процесу - забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень.

У процесі обміну інформацією можна визначити чотири основні елементи:

1) розповсюджувачі;

2) повідомлення;

3) канали;

4) одержувачі.

Розповсюджувач – це таки та особа, яка генерує ідею або збирає інформацію та поширює її, метою чого є той чи якийсь такий інший вплив на одержувача .

Джерело сповіщень - джерелом можуть бути окремі особи, групи людей, соціальні інститути (державні органи, політичні партії, громадські організації, компанії тощо). В останньому випадку ми маємо справу з якоюсь такою собі певною абстракцією, тому що кінцевий відправник і одержувач завжди одна і та ж людина. Джерело точно є ініціатором процесу комунікації і починається лише тоді, коли відправнику потрібно створити та передати будь-які повідомлення.

Однак немає нияковісінької гарантії, що одержувач зрозуміє відправника саме відповідно до його побажань. Довіра одержувача до відправника дуже важлива для ефективного переконання в маркетингових комунікаціях. Тому ми часто звертаємося до «експертів у суміжних галузях, наприклад, у рекламі різноманітних продуктів чи послуг. Фахівцями в тій чи іншій чи ще іншій споживчій сфері можуть стати якісь відомі вчені, авторитетні представники компаній або будь-які інші громадські діячі зі стабільним і позитивним іміджем.

Популярні актори беруть участь у рекламі, тому що вони мають позитивний потенціал в очах більшості аудиторії, мають довше ставлення до себе, і можливо також аудиторія, швидше за все, любить їх як жертви. Надійні відправники мають більший вплив на думку аудиторії, ніж відправники повідомлень, чиї повідомлення є підозрілими або байдужими. Експерти з реклами вже давно використовують у своїй роботі той факт, що для підвищення загальної ефективності впливу на більшість споживачів необхідно лише використовувати високоекспресивну та переконливу комунікативну поведінку для передачі характеристик продукту.

"Важливими факторами, що впливають на процес комунікації, інтенсивність впливу інформації на аудиторію та її інтерпретацію, є загальна вигода (несприятлива чи нейтральна), тема інформації, час і час інформації [7]. Повідомлення насправді є інформацією, це вся система, що складається із взаємопов'язаних одиниць кодованого сигналу, ці одиниці відрізняються від новини або відмінності попередніх знань і досвіду певних символів через існування символів. Повідомлення можуть бути зашифровані та передані за допомогою мови та/або невербальних символів, символів, що містять певні значення.

Повідомлення вже є змістовною та належним чином закодованою інформацією. Повідомлення можна надсилати наприклад такими способами:

- під час особистих бесід, під час міжособистісного спілкування;

- у процесі безпосереднього виступу перед громадськістю, але не виключається використання технічних методів оповіщення;

- радіо, телебачення, комп’ютерної техніки та електронної пошти та інших технічних засобів.

Зміст повідомлення включає будь-яку важливу, привабливу чи споживчу інформацію, факти, аргументи, аргументи, ідеї, думки, роздуми, емоційну інформацію тощо.

Зазвичай повідомлення являє собою текст у формі усного висловлювання або письмової мови. Але в невербальному спілкуванні повідомлення можуть бути зображеннями (наприклад, дорожні знаки, малюнки, схеми, фотографії, фрески тощо), фізичними об’єктами (квітка у вікні — сигнал — повідомлення про невдачу; певні події та їх призначення, як сувенір якихось подарунків подяки, як «чорна позначка» для знаків судження тощо) або надати інформаційні сигнали, які можуть передавати та впливати на емоції та здоров’я – стати особистістю (талановитим клоуном, людським смутком, заразливою посмішкою тощо).

Спосіб технічної комунікації складає природу передачі інформації, впливаючи не тільки на її форму, а й на зміст, роблячи її підпорядкованою певним видам кодифікації дійсності. Наприклад, друк позицій іֺ інший ֺ принцип кодифікації і сприйняття призводять до візуального сприйняття на основі просторового мозаїчного принципу. Образність впливає на поняття мовної людини (використання цього явища, наприклад, текстових повідомлень, смайликів-картинок, заміни та спрощення цілих фраз; молодіжного сленгу та фраз тощо).

Канал - спосіб передачі інформації. Завдяки дослідженням, проведеним у рамках математичної теорії (комунікації) комунікації та засобів комунікаційної технології, у науці про комунікацію з’являється поняття «канал».

Канал- це метод, або засіб, за допомогою якого повідомлення передається від джерела інформації до одержувача.

Канали поділяються на:

- технології (ЗМІ: новини, телебачення і радіомовлення; електронні методи зв'язку: радіорелейний, телефонно-телеграфний зв'язок, комп'ютерна техніка та ітернет);

- міжособистісне спілкування (безпосередній обмін інформацією між джерелом і одержувачем).

Однак термін «канал» слід використовувати для позначення маршруту, який використовується для передачі повідомлення. «Канал зв'язку — це реальна або уявна комунікаційна (контактна) лінія, за якою повідомлення переміщається від комунікатора до одержувача» [5].

Особисті методи спілкування можна розділити на:

- усна;

- невербальна.

До методів усного спілкування належать: усне (письмово й усна мова), аудіювання та читання.

Для невербальних: погляд, постава, інтонація, образ, імітація, жест, хода, просторова організація середовища.

За даними багатьох видань, як от, нариклад PR Reporter (1991), комунікаційні канали, що впливають на ефективність, розташовані в такому порядкуза важливістю:

1) бесіда віч-на-віч;

2) обговорення у невеликій групі людей;

3) звернення до широкої аудиторії;

4) телефонна розмова, може бути скайп та ін.;

5) листи, особисті письмові повідомлення;

6) набраний текст (наприклад комп’ютерний);

7) повідомити загальну аудиторію;

8) матеріали (статті), надіслані безпосередньо поштою;

9) статті у формі інформаційних листів компанії;

10) новини друкованих ЗМІ;

11) розмістити рекламу в ЗМІ;

12) зовнішня реклама- щити і вивіски.

Як видно, найбֺільш ефективним каналом "переконуючої комунֺікацֺії є "спֺілкування один на один", тобто "лицем до лиця"[5].

**1.2. Д**ֺ**ілові комун**ֺ**ікацֺії та їх функцֺії**

Ділова комунікація - це процес взаємодії, спрямований на оптимізацію того чи іншого виду предметної діяльності: виробничої, наукової, всілякої. У діловій комунікації партнер по спілкуванню завжди виступає як особистість, значима для іншого.

Основними завданнями ділової комунікації можуть бути продуктивна співпраця, прагнення до зближення цілей, поліпшення партнерських відносин.

Ділове спілкування – це інтерактивний процес, спрямований на оптимізацію того чи іншого виду тематичної діяльності: виробничої, наукової тощо.

У діловому спілкуванні партнери по спілкуванню завжди виступають як окремі та різні люди. Основними завданнями ділового спілкування можуть бути плідна співпраця, бажання досягти цілей, покращення партнерських відносин. Ділове спілкування передбачає виконання наступних умов.

1) Зобов'язання підтримувати зв'язок з усіма учасниками обміну, незалежно від їх політичних симпатій і антипатій;

2) Предмет і об'єкт змісту обміну;

3) Дотримуватись формального принципу рольової взаємодії;

4) Усі учасники ділового спілкування взаємозалежні у досягненні кінцевого результату;

5) Комунікативний контроль учасників взаємодії, в тому числі високий (гра, маніпулювання, маскування).

«Ділове спілкування реалізується в трьох основних формах спілкування: монологічному, діалоговому та політичному». [12]

У монологічній формі спілкування переважає комунікативна поведінка вираження особистості як суб'єкта-організатора процесу слуху в інших суб'єктів-учасника спілкування у діалоговій формі спілкування головне тіло взаємодіє, як правило, з іншим взаємно позитивно.

Серед політичних форм комунікації виділяється багатостороння комунікація, яка, як правило, має властивість боротьби за оволодіння ініціативою комунікації та пов’язана з прагненням до максимальної її ефективності.

Тобто, по суті, спілкування може мати внутрішньоособистісні характеристики («внутрішній діалог») і міжособистісні характеристики (внутрігрупова «особистість-культурна група»; «індивідуальна група»;

Як ми всі знаємо, ділове спілкування – це складний і багатогранний процес з об’єктивними та суб’єктивними аспектами, з різними мовними та немовними параметрами. Спосіб звичайного спілкування різний, перш за все, чіткі правила, які мають вирішити певну проблему. Це регулювання здійснюється за допомогою ділової етики, ділової риторики та деяких корпоративних культурних стандартів. Це охоплює всі ці та деякі інші сфери ділового спілкування. Рухи рук зазвичай передають найтонші ефекти емоцій.

Вважається, що в міжособистісному спілкуванні невербальне спілкування передає 65% всієї інформації. Під час вираження жестів передається 55% інформації, голос – 38%, текст – лише 7%. Це тому, що відсторонення (жест) зазвичай передає найтонший емоційний вплив. Лінгвістичні та невербальні фактори відіграють провідну роль у формуванні особистого та корпоративного іміджу.

Образ ділових людей також є сукупністю ряду вербальних і невербальних параметрів. Його можна розглядати як окремий соціальний і культурний феномен, або як явище. Витоком іміджу є складне багатоструктурне утворення, феномен індивідуальної, групової та масової свідомості. Образ представляється у вигляді образу, в якому у складній взаємодії поєднуються внутрішні та зовнішні ознаки предмета. У діловому спілкуванні важливу роль відіграють як особистий, так і корпоративний імідж.

Остання несе клеймо корпоративної культури, що відбивається на основній діловій поведінці. Мовні та невербальні комунікаційні параметри відображаються в етиці та риториці ділового спілкування і значною мірою визначають моделі поведінки, прийняті в цій сфері. Однією з важливих базових концепцій, включаючи мовні та невербальні компоненти, є етика корпоративного спілкування. Суть корпоративної етики спочатку встановлюється на основі взаємної довіри. Етичні принципи та норми ділової поведінки мають свої особливості в кожній галузі, і водночас вони є єдиною категорією. Корпоративні та професійні стандарти різні в різних культурах і значною мірою залежать від системи цінностей, прийнятої кожною культурою. Модель поведінки в міжособистісному спілкуванні в бізнесі зазвичай чітко визначається корпоративною етикою та моральними принципами. Однак ці моделі значною мірою залежать від сприйняття та адекватної інтерпретації параметрів комунікації залежно від того, чи виконуються вони в одній культурі чи в різних культурах. У свою чергу, принципи їх побудови та детермінований механізм дії визначаються домінуючим становищем культури та її походженням. Звичайно, одним із мовних виразів ділового етикету є діловий дискурс. Кожна культура ділового дискурсу має свій словниковий запас і граматичні характеристики. Це пов’язано насамперед із особливостями національного пізнання. Найчастіше це проявляється в тому, що художній дискурс рідко проникає в художній стиль і просторові явища, але в цьому фрагменті дискурсу найбільш яскраво виражений офіційний комерційний стиль. Чітко визначені корпоративні етичні принципи.

У розмовній мові, незважаючи на те, що вона чітка, певна, лаконічна, аргументована та логічна, все ж є місце для різноманітних змін. У писемному дискурсі різних культур необхідно враховувати їх когнітивні характеристики. Риторика корпоративного спілкування тісно пов'язана з етикою і є її вербальною частиною. Якщо етику можна розглядати як «план змісту», то риторику слід класифікувати як «план висловлювання». Однак ділове спілкування в міжкультурному контексті є складним процесом, і зазвичай його добре аналізують. Очевидно, що в процесі міжкультурної взаємодії існує стільки різних факторів, що їх часто неможливо врахувати. Безперечно, вплив етнічних та релігійних особливостей на корпоративну культуру стане однією з провідних ролей. Проте можна виділити деякі загальні параметри, характерні для ділового дискурсу кожної окремої культури.

Цікаво, що доцільним заходом є поділ спілкування як відповідь в режимі офлайн і спілкування в мережі. Мережевий комунікаційний простір частково імітує безпосереднє спілкування, а частково розвивається за своїми законами.

У діловому спілкуванні між партнерами можуть існувати дуже специфічні комунікаційні бар’єри. Перешкоди в широкому розумінні визначаються як проблеми, що виникають під час взаємодії та знижують їх ефективність у процесі комунікації.

Причини їх появи різні: різні знання об’єкта розмови, різна лексика, відмінність у суспільно-політичній, професійній, релігійній, освітній, культурній та етнічній діяльності.

З огляду на складність комунікаційної структури в організації та застосування відповідних концептуальних засобів при аналізі діяльності суб’єкта, теорія соціальної комунікації виглядає наступним чином, потрібно:

• обґрунтувати необхідність підготовки фахівців і менеджерів, які враховують подвійну природу людської діяльності, яка не завжди включає тематичну практичну діяльність, що взаємодіє з предметами, матеріалами та засобами, забезпечує та доповнює;

• провести дослідження та вдосконалення інформаційно-комунікаційного процесу всередині організації з урахуванням особливостей кожного елемента [12];

• визначити способи подолання типових труднощів, що виникають на кожному етапі інформаційного руху, валиво -таких як погано продумані і тому погано зрозумілі ідеї, недостатнє врахування культури та мови одержувача; обраний канал не відповідає типу символу передачі; статус відправник і одержувач різниця та рівність у освіті, тощо;

• визначити способи подолання типових труднощів, що виникають на кожному етапі інформаційного руху, таких як погано продумані ідеї, недостатнє врахування культури та мови одержувача; обраний канал не відповідає типу символу передачі; статус відправник і одержувач Різниця та рівність освіти тощо;

• визначити найефективніші умови для управління впливом та визначити причини, що перешкоджають прийняттю ефективних рішень;

• вивчити форми та методи участі окремих співробітників, організаційних підрозділів та робочих груп для підвищення ефективності діяльності агентств ділового спілкування орган.

Методи електронного зв’язку мають значний вплив на комунікації всередині організації. Комп’ютери, комп’ютерні мережі, телефони та інше обладнання можуть використовувати інформаційні технології. Існує шість поширених типів інформаційних систем:

• операційно-виконавча система-виконувати щоденні та поточні операції з її допомогою;

• інформаційна система управління - збирає дані для полегшення організації та організації менеджерів, а потім надає цим менеджерам інформацію, необхідну для їх роботи;

• система підтримки прийняття рішень – автоматично знаходить, обробляє та узагальнює інформацію, необхідну для конкретного рішення;

• адміністративна інформаційна система - спеціально розроблена для особливих потреб вищого керівництва в обробці інформації;

• інтранет - мережа зв'язку, що функціонує в організації;

• експертна система, створена за принципом визначення всіх можливих «якщо-то», що стосуються конкретної ситуації.

Новітні розробки інформаційних технологій допомагають покращити обмін інформацією всередині організації. Персональні комп’ютери мали значний вплив на інформацію, яку надсилають та отримують керівники, допоміжний персонал та співробітники.

Електронна пошта дозволяє співробітникам надсилати письмові повідомлення будь-кому в організації. Це має зменшити традиційний невичерпний процес телефонної розмови. Крім того, електронна пошта є ефективним способом спілкування між людьми в різних кімнатах, різних містах і навіть різних штатах і країнах.

Однією помітною відмінністю на користь електронної пошти є можливість надсилати повідомлення великій кількості одержувачів. Багато компаній також дозволяють співробітникам використовувати Інтернет-пейджери ICQ як відносно недорогий і миттєвий спосіб спілкування. А під час відеоконференції люди з різних місць і навіть різних країн обговорювали різні питання та зустрічалися особисто.

**Висновки до розділу 1**

Сьогодні практики професійних навчальних закладів доводять, що спілкування зазвичай якщо і розглядається , то як малозначуща діяльність яка використовується окремо, а не поєднується з іншими складовими в управлінні закладом. Тому це зазвичай призводить до зниження сприйняття комунікації людьми, ускладнює його інтеграцію в систему управління організації, призводить до дотатньо неефективної діяльності. Значення інформації та комунікації в різних сферах людської діяльності на цьому етапі постійно зростає, що пов’язано зі зміною характеру суспільства та економіки, новими досягненнями техніки та технологій, появою результатів наукових досліджень. Важливу роль у закладах професійно-технічної освіти відіграють такі фактори, як інформація та комунікація. Без обміну інформацією неможлива всебічна діяльність будь-якої організації, підприємства чи компанії, тому досліджування проблем та вдосконалюйте методів комунікації є надзвичайно важливим на нині.

З огляду на складність товариської структури комунікацій в професійному закладі та застосовуючи відповідний понятійний апарат, що пасує до тематики адекватно та коректно, зокрема при аналізі діяльності, теорія ділових комунікацій завжди здійснюватиме наступні основні важливі функції:

- обґрунтування необхідності підготовки фахівців, також і управлінців, які враховують складну архітектуру та двоєдину природу людської діяльності;

- досліджування та важливість вдосконалювання інформаційно-комунікаційних процесів в організації, особліво в такій як заклад профосвіти беручи до уваги особливості кожного елемента;

- визначення методів подолання типових труднощів, що виникають на певних етапах інформаційного руху, таких як погано продумані ідеї, врахування культури одержувача та недостатність мовного (словникового) запасу;

- вибраний канал не відповідає типу і символу передачі;

- різниця соціальних ієрархічних статусів відправника та одержувача та рівнохначна освіта, тощо;

- рекомендування визначити найбільш ефективні умови впливу управління, визначити причини, що перешкоджають ефективному прийняттю рішень, вивчення окремих працівників та організації.

**РОЗДІЛ ІІ**

**ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАТИВНОЮ ПОЛІТИКОЮ У ТЕРНОПІЛЬСЬКОМУ ВИЩОМУ ПРОФЕСІЙНОМУ УЧИЛИЩІ СФЕРИ ПОСЛУГ ТА ТУРИЗМУ**

**2.1. Загальна хаоактеристика Тернопільського вищого професійного училищі сфери послуг та туризму**

На базі Тернопільського обласного промислового комітету відповідно до постанови Федерації промисловості України створено Тернопільське вище професійне училище сервісу та туризму в основу було покладено також приєднане до нього кравецьке професійно-технічне училище. Згідно з розпорядженням Головного управління професійно-технічної освіти Кабінету Міністрів УРСР, далі передано до Чернівецькому управлінні професійної освіти. У 1969 році згідно з розпорядженням Ради Міністрів професійно-технічної освіти УРСР Тернопільське професійно – технічне училищще м. Тернополя було перейменовано в спеціальне училище № 3. У 1985 році СПТУ №3 вже має статус та назву ПТУ №11 Тернополя, а потім знову воно перейменовано в ПТУ №3 у м. Тернополі.

11 червня 2007 року наказом Міністерства освіти і науки України дане училище знову перейменовано як професійно-технічне Училище №3 м. Тернополя у Державний професійно-технічний навчальний заклад «Тернопільське вище професійне училище сфери послуг та туризму».

Наказом Міністерства освіти і науки України "Про оптимізацію мережі професійно-технічних навчальних закладів м. Тернополя, що належать до сфери управління Міністерства освіти і науки України" до нього приєднано Державний навчальний заклад "Тернопільський професійний ліцей моделювання одягу та перукарського мистецтва" шляхом реорганізації-приєднання до Державного професійно-технічного навчального закладу Тернопільське вище професійне училище сфери послуг та туризму.

Персонал організації

Управлінський персонал

Виробничий персонал

Основні робочі

Допоміжні робочі

Керівники

Фахівці

Службовці

Лінійні керівники

Функціональні керівники

Спеціалісти виконуючі економічні функції

Спеціалісти виконуючі інженерно-технічні функції

Рис. 2.1. Типова структура управління організації за категоріями

Примітка: складено на основі власних досліджень

За сучасних умов, коли технічний прогрес значно прискорює старіння професійних знань і навичок, процес навчання та розвитку працівників має бути системним, спрямованим на своєчасне та якісне навчання працівників для підвищення ефективності діяльності організації. Можливі етапи навчання. На рисунку 2.2 представлена схематична модель навчання також професійного розвитку співробітників закладу освіти.

Оцінка інформації. На цьому етапі враховується вся наявна інформація відділу кадрів, а саме: професійний досвід, рівень освіти, стаж роботи, попередня професійна підготовка працівників, результати оцінки професійних знань тощо.

Оцінювання інформації

Збір потреб у навчанні

Визначення потреби у навчанні

Планування бюджету навчання

Визначення цілей навчання

Вибір методів навчання

Вибір програми навчання

Визначення критеріїв оцінки

Організування навчання

Оцінювання компетентності після навчання

Корекція програми навчання

Оцінювання ефективності навчання

Рис. 2.2. Схематична модель навчання і розвитку профпрацівників

Примітка: складено на основі власних досліджень

Корекція навчальних потреб. На цьому етапі будуть розглянуті всі заяви працівників на професійне навчання. Визначати потреби в навчанні за результатами роботи співробітників. Зверніть увагу на дату останнього навчання кожного співробітника та показник успішності останнього навчання.

Планування бюджету навчання персоналу. Навчання персоналу пов’язане з інституційними витратами, тому формування та контроль бюджетних планів є дуже важливими факторами в управлінні навчанням персоналу. Бюджет на навчання формується відповідно до певних потреб організації та фінансових можливостей. Визначити необхідність навчання працівників. На цьому етапі організація визначає потреби в навчанні співробітників. Встановити відповідність між наявними та необхідними у працівників знаннями, навичками та вміннями

Визначити необхідність навчання працівників. На цьому етапі організація визначає потреби в навчанні співробітників. Установіть відповідність між наявними та необхідними трудовими знаннями, вміннями та навичками працівників. При визначенні потреб у навчанні враховуються умови середовища, конкурентоспроможність, розвиток технологій. Визначте цілі навчання. Щоб чітко розуміти свої цілі, ви повинні чітко визначити, яких результатів ви хочете досягти, встановити зв’язок між методами навчання та цілями, а також визначити вимоги до учнів. Завдяки чіткому розумінню цілей навчання персоналу в організації визначається зміст плану навчання та вибирається метод навчання персоналу.

Вибір методів навчання. На цьому етапі вибираються відповідні методи навчання, включаючи лекції, семінари, навчання, інструктаж і самонавчання на основі змісту курсу та цілей навчання. Визначаючи метод навчання, звертайте увагу на працівників, які підлягають навчанню, тобто на доступну інформацію для кожного працівника, оскільки для цих працівників необхідно вибрати найбільш ефективний метод. Виберіть план тренувань. На цьому етапі для кожного плану навчання формується конкретна ціль. Відповідно до визначених потреб у навчанні у професійних закладах формулюються вимоги до необхідних знань, умінь і навичок, які працівники повинні набути під час навчання. Відповідно до цих конкретних вимог визначаються заплановані результати навчання та зміст плану.

Визначення критеріїв оцінювання. Організація визначає критерії оцінки на основі попередніх етапів, оцінює результати навчання співробітників, максимально детально відображає результати навчання та демонструє його успішність.

Організація проведення навчання. На цьому етапі організовується навчання персоналу, а сам процес навчання здійснюється безпосередньо на основі визначених потреб у навчанні персоналу, планів навчання, обраних методів та попередньо зібраної інформації. Під час навчання працівники, які пройдуть навчання, отримають певні знання та навички, необхідні для виконання роботи.

Оцінка здібностей після навчання. На цьому етапі на основі оцінки результатів роботи визначають сильні та слабкі сторони кожного працівника, визначають необхідність додаткового навчання тих працівників, які не володіють необхідними знаннями або погано виконують оціночну роботу.

Оцінювання ефективності навчання. На цьому етапі за певними стандартами оцінюються результати навчання працівників, робляться висновки щодо обраних методів та змісту навчання. Крім того, застосувавши набуті знання та навички на практиці, оцініть вплив їх використання на організацію. Визначити відповідність наявних у співробітників знань вимогам займаної посади. Цей етап є важливою частиною управління розвитком персоналу, тому що витрати на навчання співробітників розглядаються як інвестиції в майбутнє організації, і очікується підвищення ефективності діяльності організації у вигляді збільшення прибутку і цілей, відповідно.

Перегляд плану навчання. На основі оцінки навчального ефекту звертайте увагу на результати професійного навчання, ступінь відповідності запланованих результатів із наявними знаннями та вміннями працівників та коригуйте попередньо обраний план навчання для отримання кращого ефекту навчання та підвищення ефективності. Коригування плану навчання дозволяє змінити зміст попередньо вибраного плану навчання. Навчання персоналу є важливою частиною досягнення організаційних цілей і розвитку. Персонал агентства є цінним ресурсом, який необхідно надати для майбутнього розвитку організації. Тому ми повинні активно приділяти увагу розвитку наших співробітників.

З цієї причини необхідно впроваджувати нові методи навчання працівників. Для професійного навчання працівників пропоную використовувати такі методики:

1. Одним із методів навчання, які можуть прийняти професійні заклади освіти, я вважаю ротацію. Ротація - це тимчасове переведення працівника на іншу роботу, або зміна посадових обов’язків без зміни посади, яку займає працівник. Це дозволяє поглибити свої знання і вміння. Така форма навчання працівників нетривала. Ротація співробітників дозволить: набути нових здібностей і стимулювати мотивацію до максимальної ефективності; скоротити чисельність персоналу за рахунок розширення функціональних обов’язків; мати чітке уявлення про особисту кар’єрну перспективу співробітників організації. Цей метод навчання може бути застосовний до всіх працівників організації.

2. Керівництво - метод навчання, за допомогою якого більш досвідчені працівники можуть передати свої знання іншому співробітнику. Керівництво, як метод навчання, дозволить: швидко та ефективно передати знання досвідчених працівників новачкам; набути певних навичок та вмінь у навчанні; отримати знання, необхідні для виконання обов’язків наставника на практиці; ознайомитися з організацією роботи. При наявності достатньої кількості кваліфікованих інструкторів цей метод навчання співробітників можна застосувати до будь-якої категорії працівників.

3. Ще один метод навчання, який можна рекомендувати у професійних організаціях - це використання інформаційно-комп’ютерних технологій для навчання. За допомогою цього методу навчання інформація подається у вигляді текстової інформації, а об’єкти дослідження – у вигляді графіків та відео. Перевагами цього методу є: можливість повторного вивчення пройдених матеріалів; вчитися у зручний час; мати можливість вивчати частини, які легко зрозуміти; проводити дистанційне навчання у зручному місці; і мати високі економічні вигоди.

4. Наступним методом навчання, який можуть прийняти професійно-технічні навчальні заклади, є модульне навчання. Цей метод навчання дуже ефективний і легкий для розуміння. Перевагами цього методу є: можливість поділу навчального матеріалу на відносно самостійні частини (модулі); можливість змінити порядок навчальних модулів; гнучкість навчального матеріалу, можливість вибору необхідних модулів і повторного використання. вчитися.

5. Наступним рекомендованим методом навчання є кейс. За допомогою цього методу можна: комплексно проаналізувати ситуацію, організувати плідні дискусії, отримати додаткові знання, підвищити мотивацію співробітників. Найкраще використовувати цей метод у групі для більш повного та всебічного аналізу конкретного випадку.

6. Ціннісна орієнтація. Інший рекомендований метод навчання спрямований на ознайомлення з традиціями та правилами. Такі тренінги: сприяють адаптації нових співробітників; ознайомлюють працівників з культурними особливостями організації; формують у нових співробітників лояльність до організації; сприяють підвищенню згуртованості команди. У зв’язку з неповним комплектуванням такий підхід буде актуальним. Таким чином, нові співробітники ознайомляться з культурою організації та зможуть швидко та ефективно приєднатися до команди під час процесу адаптації до нових співробітників.

7. Навчайтеся через рефлексивну дію. Цей метод навчання аналізує помилки та результативні рішення. Під час таких зустрічей були розроблені заходи щодо покращення діяльності організації. При навчанні через рефлекторну дію працівники вчаться приймати самостійні рішення; збільшуються відповідальність співробітників; аналізують помилки; розвиваються навички планування цілей. Такий метод навчання підвищує почуття відповідальності кожного співробітника, але команда стає більш згуртованою.

8. Наступний метод навчання – аналіз «перешкод». Цей метод навчання моделює звичайні ситуації на практиці. Завдання учня – швидко і ефективно впоратися з ситуацією. Завдяки цьому методу навчання працівники зможуть: розвинути аналітичні здібності; навчитися вирішувати професійні проблеми; ознайомитися з роботою на практиці. Цей метод навчання може підготувати співробітників до різних ситуацій, які можуть виникнути на роботі.

9. Тренінг за методом «Обмін досвідом». Цей метод навчання є ротаційним. Під час навчання таким чином співробітники будуть тимчасово переведені на іншу роботу, а потім знову на початкову роботу. Завдяки цьому методу навчання: підвищується згуртованість команди, покращуються комунікативні навички співробітників, покращуються здібності співробітників. 10. Ще один метод навчання, який можна рекомендувати до впровадження, це «політ» (планувальник, оператор). Метод навчання, який вирішує поточні проблеми шляхом обміну думками. Характеристиками цього методу навчання є: підвищення можливостей професійного досвіду, участь у команді, аналіз актуальних проблем. Цей метод навчання допомагає згуртувати колектив і брати активну участь у вирішенні поточних проблем.

11. Наступний рекомендований метод – консультація. Таким чином працівники можуть звернутися за допомогою до більш авторитетних експертів. Такий підхід дозволяє співробітникам: отримувати поради щодо вирішення проблем від більш кваліфікованих співробітників; поглибити власний досвід; отримувати знання, не залишаючи роботи. Цей метод не вимагає капіталовкладень і дозволяє поглибити досвід співробітників, не залишаючи роботи.

12. Ще один метод навчання співробітників, який можна рекомендувати, – це навчання (плагіат). Відповідно до цієї методики навчання персонал закріплює студента за кваліфікованим студентом, і він повинен копіювати всі дії викладача. Завдяки цьому методу навчання співробітників: студент отримує знання та розвиває навички, необхідні йому в майбутньому; з’являються замінники.

**2.2. Аналіз і форм і видів комунікацій, що використовуються в досліджувані організації**

Кожен користується спілкуванням щодня, але лише деякі роблять це злагоджено. Переоцінити значення комунікації в управлінні практично неможливо. Майже все, що роблять менеджери для сприяння реалізації організаційних цілей, потребує ефективного обміну інформацією. Якщо люди не можуть ділитися інформацією, вони не можуть працювати разом, ставити цілі та досягати цілей.

Однак спілкування є складним процесом, що складається з взаємозалежних етапів. Кожен із цих кроків необхідний для того, щоб наші думки були зрозумілими іншій людині. Кожен крок — це точка, і якщо ми не зважимо на те, що робимо, він може втратити сенс. Мета кожного керівника – зробити процес спілкування максимально ефективним, не втратити сенс

Згідно з експериментами, проведеними в 1975 році, менеджери витрачають від 50% до 90% всього свого часу на спілкування. На перший погляд це може здатися неймовірним, але враховуючи, що лідери роблять це для виконання своїх ролей у міжособистісних стосунках, обміні інформацією та прийнятті рішень, а також плануванні, організації, мотивації та контролі, все стає зрозумілим. Саме тому, що обмін інформацією входить до всіх основних видів управлінської діяльності, комунікація є сполучним процесом.

Хоча поширена думка, що комунікація важлива для успіху організації, опитування показують, що 73% американців, 63% британців і 85% японських керівників вважають, що комунікація є основною перешкодою для ефективності їхніх організацій. Інше опитування приблизно 250 000 співробітників у 2 000 різних компаніях показало, що обмін інформацією для них є одним із найскладніших питань в організації.

Маючи глибоке розуміння особистої та організаційної комунікації, менеджери повинні навчитися знижувати частоту неефективного спілкування, щоб стати більш ефективними менеджерами. Ефективні лідери - це ті, хто добре спілкується. Вони є суттю процесу комунікації, володіють хорошими навичками усної та письмової комунікації та розуміють, як середовище впливає на обмін інформацією.

Обговорюючи обмін інформацією в організації, вони зазвичай думають про людей, які виступають особисто або в групах на зборах, розмовляють по телефону або читають і пишуть нотатки, листи та звіти. Хоча ці випадки є основною частиною організаційного спілкування, спілкування є більш широким і складним процесом.

Сьогодні в організаціях поширені такі види комунікації: міжособистісне спілкування; комунікація в комунікаційних системах і командах; комунікація та електронні засоби комунікації в організаціях.

Крім того, спілкування може бути усним або письмовим.

Усне спілкування відбувається в бесіді віч-на-віч, групових дискусіях, телефонних розмовах тощо, у яких для передачі змісту використовується розмовна мова. Перевага вербального спілкування полягає в тому, що вони забезпечують миттєвий зворотний зв'язок і взаємне спілкування.

Недоліком вербального спілкування є те, що воно може бути неточним (неправильний вибір слів для вираження змісту; деякі перешкоди можуть перервати процес; слухач забуває частину або всю інформацію; не вистачає часу на обдуману відповідь тощо. ).

Письмове спілкування - це звіти, нотатки, листи, записи тощо. Недоліком таких обмінів є те, що вони затримують зворотній зв’язок і спілкування, а також вони складніші, ніж вербальні, і потребують більше часу. Перевагою письмового спілкування є надійність. Зазвичай вони використовуються, коли одна або обидві сторони повинні письмово зафіксувати те, що сталося.

Взагалі кажучи, в організації існують вертикальні та горизонтальні комунікаційні зв’язки.

Вертикальне спілкування відбувається в ієрархічній структурі організації. У цих обмінах беруть участь керівники, їх керівники та підлеглі. Вертикальне поширення може і повинно бути двостороннім (зверху вниз і знизу вгору), оскільки вони (з активним зворотним зв’язком) ефективніші, ніж односторонні.

Горизонтальне спілкування відбувається між колегами і співробітниками на одному рівні. Вони сприяють координації між підлеглими та відіграють ключову роль у робочому колективі з працівниками різних відділів.

**2.3. Оцінка і роль менеджера в комунікаційних процесах у організації**

Роль менеджера в комунікації дуже важлива - таку відповідь можна дати, виходячи з того, що за весь загальний обсяг роботи управлінець витрачає на спілкування від 50% до 90% часу. Менеджер або керівник довільної ланки робить це, щоб виконувати свою роль у міжособистісних відносинах, обміні інформацією та процесі прийняття рішень, не кажучи вже про управлінські функції планування, контролю та організації. Саме тому, що обмін інформацією закладений у всіх основних видах управлінської діяльності, ми можемо назвати спілкування важливим процесом зв’язку прямого та оберненого.

Як менеджери, щоб сформулювати організаційні цілі та досягти цих цілей, всі керівники беруть на себе три ролі та чотири основні функції.Як якість обміну інформацією безпосередньо впливає на ступінь релевантності. Це означає, що ефективна комунікація є важливою для успіху окремих осіб та організацій. Комунікація необхідна для успіху організації. Наприклад, менеджери з персоналу все більше залучаються до чутливих сфер корпоративних людських відносин, прагнучи координувати їх для формування ефективної робочої команди. Таким чином, вони стикаються з незліченною кількістю складних проблем, більшість з яких викликані недоліками внутрішньої комунікації компанії.

Досвід показує, що створення та розвиток внутрішньої комунікації компанії не слід делегувати керівникам, відповідальним за конкретні завдання та сфери прийняття рішень. Організаціям потрібен особливий вид експертів, які можуть виконувати цю роботу на високому рівні та слугувати засобом комунікації. Досвід показує, що створення та розвиток внутрішньої комунікації компанії не слід делегувати керівникам, відповідальним за конкретні завдання та сфери прийняття рішень. Зараз це завдання виконує відділ управління зв’язками з громадськістю.

Управління комунікаційним процесом ПЗ сфери послуг та туризму передбачає, що доцільно виконати:

• визначити перешкоди для ефективного спілкування;

• розробити та впровадити засоби для усунення таких перешкод та підвищення ефективності процесу комунікації.

Є багато факторів, які заважають ефективному спілкуванню, основні з них:

1. Фільтр. Коли співробітник говорить те, що хоче почути, він проникне в інформацію.

Фільтрація є результатом таких причин:

• конфлікт між технічним завданням;

• конфлікт інтересів між відправником і одержувачем інформації;

• висота організаційної структури (чим вищий рівень управління, тим більші умови фільтрації);

• досвід, отриманий від попереднього негативного спілкування.

2. Вибіркове сприйняття. Одержувачі частіше сприймають інформацію, яка відповідає їхнім потребам, мотивації, досвіду тощо. Ступінь зацікавленості інформацією визначає характер її декодування.

3. Семантичні бар'єри. Одне і те саме слово має різне значення для різних людей. Вік, рівень освіти та культурне середовище – це три найважливіші фактори, які впливають на значення слів, які використовуються в процесі спілкування. Горизонтальна комунікація між експертами однієї і тієї ж людини призвела до появи власного жаргону, незрозумілого іншим. Великі організації з філіями в різних країнах використовують терміни, характерні для цього регіону. Все це в кінцевому підсумку призводить до появи семантичних бар’єрів. [10]

4. Поганий відгук.

5. Культурні відмінності між відправником і одержувачем інформації.

6. Нездатність ефективно реагувати на всю інформацію призводить до інформаційного перевантаження.

6. Нездатність ефективно реагувати на всю інформацію призводить до інформаційного перевантаження.

Підвищення ефективності комунікації вимагає:

1. Покращення новин;

2. Удосконалити механізм розуміння інформації. Міжособистісний стиль – це спосіб поведінки однієї людини в процесі обміну інформацією з іншою людиною. Цей метод переважно залежить від ступеня розуміння (рівня знань) інформації, яка є об’єктом обміну між двома сторонами.

«Щоб підвищити ефективність комунікації з позиції «Вікна Джохарі», будь ласка, використовуйте дві стратегії» [10]:

1. «Стратегія експозиції» (розкриття). Збільшення «поля арени» (зменшення «фасадного поля») вимагає від відправника бути більш відкритим під час підтвердження інформації. Відправник передав правдиве повідомлення і нібито викрив себе, залишивши своє вразливе положення незахищеним.

1. «Стратегія зворотного зв’язку». Поле «темної плями» можна зменшити, покращивши зворотний зв’язок. для цього потрібно:

• одержувач погоджується ефективно слухати;

• відправник погоджується ефективно (з більшим доступом) надавати інформацію, яку одержувач не може зрозуміти»» [16].

На практиці у ПЗ ТВПУ сфери послуг та туризму розроблено багато різних методів у сферах обслуговування та туризму для підвищення ефективності комунікаційного процесу в організації. Одним із найвідоміших є запропонований Американською асоціацією менеджменту («рекомендації для ефективної комунікації»):

1. поясніть свої думки, перш ніж почати спілкуватися. Це означає системний аналіз питань, які є предметом спілкування. Глибоке обдумування майбутніх новин забезпечує прозорий і зрозумілий процес комунікації.

2. з’ясуйте справжню мету спілкування. Чітке визначення мети повідомлення дозволяє менеджерам легко проектувати комунікацію.

3. зверніть увагу на всі елементи середовища спілкування, у тому числі фізичні та людські. Питання: що сказати; кому розповісти; як сказати; м’яко кажучи, вони завжди сприяють успіху спілкування. При цьому необхідно «просіяти» матеріальні умови спілкування, соціальну атмосферу, попередній досвід спілкування, щоб адаптуватися до поточної ситуації.

4. намагайтеся отримати допомогу від інших у процесі спілкування. Консультації – це корисний спосіб краще зрозуміти важелі управління комунікаціями. Крім того, люди, які допомагають сформулювати інформацію, зазвичай є силою, яка активно підтримує комунікацію.

5. у процесі передачі інформації звертайте увагу на інтонацію, міміку, вибір слів так само ретельно, як і на зміст інформації. На аудиторію вплине не тільки сказане, а й сказане.

6. поділіться якомога більше корисної інформації. Людина запам'ятає інформацію, яка йому корисна. Керівники повинні розробляти інформацію так, щоб вони враховували інтереси підлеглих і організації.

7. слідкуйте за процесом спілкування. Менеджерам потрібен хороший зворотний зв’язок, щоб зрозуміти рівень розуміння інформації підлеглими.

8. підтвердіть свої слова реальними діями. Якщо слова і вчинки керівника суперечливі, він буде плюндрувати його вказівки.

9. зверніть увагу, що сучасні комунікації впливатимуть на майбутнє. Більшість комунікації відображає поточні потреби, але має бути спрямована в майбутнє.

10. намагайтеся бути хорошим слухачем. Керівник закладу сфери послуг та туризму повинен мати уявлення про процес сприйняття, а також коло деяких факторів, що впливають на сприйняття в процесі обміну інформацією, які можуть запобігти зниженню ефективності спілкування та вчасно усунути перешкоди. манера. Обмежуючим фактором ефективності міжособистісного обміну інформацією може бути відсутність зворотного зв'язку щодо надісланих повідомлень. «Зворотній зв'язок важливий, оскільки він може визначити, чи дійсно інформація, отримана одержувачем, пояснена в тому значенні, яке йому було надано спочатку» [14].

Існує кілька способів створення зворотного зв’язку. Одне з них — задавати запитання. Інший спосіб створити петлю зворотного зв’язку — оцінити мову людських жестів, жестів та інтонацій, які, здається, вказують на плутанину або непорозуміння. Якщо ви відчуваєте так, ви можете звернутися до давніх проблем. Також можна встановити зворотний зв’язок шляхом моніторингу першого результату роботи. Відповідна інформація дозволить нам оцінити, якою мірою ми маємо намір звітувати. Інший спосіб зворотного зв’язку – запровадження політики відкритих дверей для підлеглих, коли керівники визначають день і час доби, вони прислухаються до думки співробітників з будь-якого аспекту.

Методи управління персоналом

Адміністративні

Економічні

Соціально-психологічні

Формування структури органів упраління

Затвердження адміністративних норм

Підбір та розстановка кадрів

Видання наказів та розпоряджень

Стандарти організації

Розробка положень та посадових інстукцій

Соціальний аналіз у колективі

Соціальне планування

Участь працівників в управлінні

Психологічний вплив на працівників

Соціальний розвиток у колективі

Стимулювання ініціативи та відповідальності

Моральне стимулювання

Економічний аналіз

Економічне обгрунтування

Планування

Ціноутворення

Матеріальне стимулювання

Економічні норми та нормативи

Рис. 2.3. Характерні методи управління персоналом організації [14].

**Висновки до розділу 2**

Менеджери, серед керівників усіх рівнів професійних установ, від 50% до 90% свого часу витрачають на спілкування. Управлінець робить це, щоб виконати свою роль у міжособистісних відносинах, обміні інформацією та процесі прийняття рішень, не кажучи вже про управлінські функції планування, контролю та організації. Саме тому, що обмін інформацією закладений у всіх основних видах управлінської діяльності, ми можемо назвати спілкування надважливим процесом зв’язку. Як менеджери, керівники усіх ланок щоб сформулювати організаційні цілі та досягти цих цілей, беруть на себе ролі і відповідні їм основні функції. Якість обміну інформацією безпосередньо впливає на ступінь релевантності. Це й доводить, що ефективна комунікація необхідна для успіху окремих людей та організацій. Роботу зі встановлення та розвитку внутрішньої комунікації не слід делегувати керівникам, відповідальним за конкретні завдання та сфери прийняття рішень, це недостатньо адекватно з причини їхньої вузької спрямованості. Професійні установи потребують особливого роду фахівців - експертів, які зможуть виконати цю роботу на високому рівні та послужити засобом комунікації.

**РОЗДІЛ 3**

**ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ КОМУНІКАТИВНОЮ ПОЛІТИКОЮ У ТЕРНОПІЛЬСЬКОМУ ВИЩОМУ ПРОФЕСІЙНОМУ УЧИЛИЩІ СФЕРИ ПОСЛУГ ТА ТУРИЗМУ**

**3.1.** **Шляхи вдосконалення міжособистісних і організаційних комунікацій у Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму**

Важливо відмітити, що для сталого та успішного розвитку «Спілкування є невід'ємним атрибутом процесу управління. Вони з’єднують різні елементи організації в одне ціле, щоб вони мали можливість координувати свої дії, аналізувати успіхи та невдачі, виправляти помилки, призначати нові завдання тощо; вони пов’язують її із зовнішнім середовищем – дозволяють отримувати інформацію про ринкові та бізнес умови. Інформація про поведінку суб'єктів господарювання забезпечує інформування ділових партнерів і споживачів про їхні наміри та впливає на їх поведінку» [9]. Слова керівника можуть викликати таке небажане явище як спотворення розуміння і як результат цього будуть формуватися та створюватися перешкоди на лінії комунікації. Тому ефективна комунікація – це процес коректної доставки повідомлень різного характеру, змісту та форми, коли отримане повідомлення максимально наближене до початкового і зрозумілого за змістом значення.

Управлінські комунікації є основою всієї менеджерської діяльності, а їх метою є досягнення успіху в процесі задоволення загальних потреб суспільства, якщо казати вцілому для соціуму. Вони використовуються як ефективний управлінський, який включає практику надання будь яким споживачам інформації, необхідної для в тому числі закладу освіти чи навіть комерційної компанії, і розглядається як процес управління інформаційними, а також матеріальними потоками на всіх етапах суспільної діяльності - на початку, перед початком будь якої дії, її завершенням. На цьому ж рівні комунікаційна компанія — це динамічний процес, що включає не лише потік інформації, а й весь спектр психологічних взаємодій між співробітниками та зовнішніми партнерами при їх наявності.

Ми вважаємо, що комунікація відіграє життєво важливу роль у виконанні управлінських функцій ПЗ сфери послуг та туризму, стимулювання та управління персоналом, ефективна комунікація доводить дієвість і силу системи управління. Проте, основними перешкодами для спілкування керівників всіх ланок ПЗ сфери послуг та туризму є: достатньо авторитарне ставлення до підлеглих, відчутна для розуміння вказівок нечіткість чи небажання керівників виконувати свої обов’язки у повному обємі, неправильне визначення прав та обов’язків для колег по роботі які є підлеглими, страх боязнь відповідальності перед керівниками останніх. Коли одержувач має кілька джерел інформації одночасно, він, власне одержувач, віддає перевагу тому повідомленню, яке для нього є, на його субєктивну думку, найважливішим. Тому відправнику інформації слід пам’ятати про необхідність забезпечення коректної уваги одержувача з використанням найбільш ефективних каналів і засобів зв’язку. Також, дуже важливим є статус особи, яка надіслала вербальне чи невербальне повідомлення.

В комунікаційному управлінні багаторічний досвід керівників різних рівнів показав, що якщо людина має вищий статус, ніж отримувач, то це оцінюється останнім як людина, яка завжди заслуговує довіри. З іншого боку, люди з нижчим статусом звітності вважаються апріорі ненадійними» [5]. «Організаційна структура є незадовільна, якщо організаційна структура погано чи неуважно продумана, тоді здатність менеджера планувати та досягати поставлених цілей буде знижена. Інші сфери, які можуть спричинити проблеми з адекватною комунікацією, включають незадовільний склад за якісними показниками і використання педагогічних працівників колективу, посередній за якісними показниками допоміжний персонал, а також те, як вище керівництво організовує і призначає завдання» [16].

Також до основних барєрів спілкування працівників ПЗ сфери послуг та туризму є наступне: у багатьох випадках процес спілкування сповільнюється, оскільки особа, яка надає, передає, або отримує інформацію, має певний психологічний склад, що заважає точному розумінню проблеми; неправильна структура повідомлення.

При цьому можливі й найпоширеніші помилки, такі як неправильний підбір слів, помилки в організації повідомлень, недостатня конкретність, неконкретність; суттєве інформаційне перевантаження, очевидно погиршує можливості виокремлення головного і другорядного, перешкоди для обміну інформацією також можуть бути наслідком перевантаження каналів зв'язку; недосконалий з траблами зворотній зв'язок: зворотній зв’язок дуже важливий для процесу спілкування, існує багато форм зворотного зв’язку: слова, посмішки, рукостискання, розгублені вирази, покарання тощо.

Важливою умовою хорошого зворотного зв’язку є щира увага до працівників закладу педосвіти; неможливість слухати та передавати інформацію: проявляється як нездатність повноцінно сприймати факти, що передаються в процесі спілкування, а також і почуття учасників розглядуваного процесу спілкування. Це ускладнює розуміння ситуації і викликає у відправника повідомлення підозру щодо уважності повідомлення, а іноді навіть до самооцінки.

Вбачаємо, для підвищення комунікаційного процесу між ланками – керівництвом і працівниками, педагогічними працівниками у Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризму:

- використовувати ІТ засоби (групи в месенджерах, електронна пошта) засоби, які можуть ефективно впливати на засвоєння інформації;

- подавати інформацію у формі, яка навмисно створює і стимулює певні позитивні емоції та інтерес; навчитися «розуміти» невербальні сигнали людей за допомогою їхніх жестів та інших сигналів – міміки, виразів очей, жестів, інтонації голосу;

- покращення зворотного зв'язку, шляхом створення системи такого зворотного зв'язку також збору пропозицій;

- надання у повному обсязі інформації іншим працівникам.

Сучасні інформаційні технології дуже важливі для покращення комунікації всередині організації. Протягом тривалого часу персональні комп’ютери широко використовувалися як засіб накопичення та подальшого поширення інформації. У сучасному діловому світі використовуйте електронну пошту – ефективний спосіб спілкування між людьми. Новий телефонний пристрій дозволяє спілкуватися з багатьма опитаними одночасно. Важливим сучасним методом інформаційного забезпечення є відеозапис. Саме спілкування дозволяє людству накопичувати великий потенціал знань і забезпечувати скоординовану соціальну діяльність.

Для того щоб лідер змушував інших працювати, він повинен досконало володіти мистецтвом спілкування. Дослідження показують, що без повноцінного процесу комунікації неможливе успішне функціонування організації, формування та існування організаційної культури, а також поглинання та поширення корпоративної філософії та цінностей.  
Тому в сучасних умовах надзвичайно важливою є техніко-технічна база, яка забезпечує інформаційний процес. Однак важливо не переоцінювати роль інформації та методів управління. В основному вона виконує допоміжні функції. Основним напрямом інформатизації управління є організація, суспільство та кадрова реорганізація управлінської діяльності.

**3.2. Формування та розвиток професійно важливих якостей керівників**

Основним методом управління вважається лідерство. Цей метод, забезпечує можливість зосереджуватися на факторі, який може принести конкурентні переваги в сучасному освітньому, також ринковому, на ринку освітніх послуг середовищі. Формування лідерських якостей саме організаційних лідерів потребує їхнього ретельного розгляду та дослідження. Непросто знайти керівника-управлінця, який зможе взяти на себе ініціативу та одночасно повну відповідну ситуації відповідальність за результати, і при цьому одночасно з урахуванням цього повноцінно навчати та адекватно мотивувати своїх колег - підлеглих у роботі. Слід зазначити, що управління не можна чітко визначити як якусь одну фіксовану цінність. Важливим є визначення найважливіші характеристики лідерства. Лідерство це комплекс: здатність, це вміння це наполегливість досягати цілей. Деякі люди з цим народжуються, інші - повинні навчитися бути лідером, також у потрібному напрямку важливо оволодіти обраною професією та вирішувати завдання, які стоять перед закладом, адже кожен керівник створив свій власний стиль, який завжди у чомусь відрізняється від інших стилів.

У сучасній літературі часто зустрічаються два погляди на лідерські якості. Перший визначає та означає, що людина має бути природженим лідером, а навчання та виховання не мають жодного відчутного ефекту. А от інша точка зору полягає в тому, що лідерські здібності постійно розвиваються, навіть якщо це і вимагає деяких елементів притаманих для психофізіологічного народження, вроджених здібностей: це особливо «загострена увага, хороша пам'ять, здатність ефективно блискавично мислити» [44]. На нашу думку, ці методи певною мірою можна вважати обмеженими у визначанні. Адже, якщо припустити, що лідер тільки має вроджені здібності, то треба відмовитися від будь-якої найменшої можливості, щоб людина могла стати і стала лідером, щоб отримати лідерські якості в житті. І навпаки, якщо ви вирішите зосередитися на першій стороні, звертаючись до розвитку лідерських здібностей, якщо немає свідомого бажання навчитися лідерським навикам, неможливо тоді стати лідером. Тому можна вважати, що реалії, як завжди, залишаються десь посередині між вказаними візначеннями, що очікувано.

Зокрема, можна на підставі досліджень інтернет джерел визнֺачити такі компонֺенֺти які вважаються базовими у формувані лідера. Генетично обумовлені задатки та досвід вже від шкільних років навчання, освіта з акцентом на гуманітарні науки, що створює широку основу для знань, досвід, який нֺадає певну мудрість, що винֺикає з практичнֺого застосуванֺнֺя знань також професійнֺа підготовка, яка нֺаділяє лідера витонֺченֺою поведінֺкою в деяких ситуаціях - зокрема, при спілкуваннֺі.

Тому головне завдання на сьогодні – підготовка ефективних лідерів. На керівних посадах управлінець повинен враховувати все, а не лише себе та свої обов’язки перед керівниками вищого від нього рівня. Він повинен наполегливо працювати, щоб керувати роботою та поведінкою інших працівників. Для досягнення цих цілей керівники повинні не тільки вміло впливати на одну людину, а й вміло впливати на робочу групу та весь підрозділ, що незрівнянно складніше.

Ми вважаємо, що погляди підлеглих на лідера, власне як лідера, можуть бути оманливими, оскільки співробітники зацікавлені в тому, щоб підлещувати у всьому своїм безпосереднім начальникам. Тому об’єктивну оцінку лідерських якостей можуть дати лише незалежні експерти. Ми вважаємо, що керівники повинні знайти баланс між вищим керівництвом і співробітниками, замість того, щоб повною мірою використовувати будь-який з них і наслідувати інтересам всієї організації.

Однією з найважливіших характеристик ідеального лідера є його досвід. Високо цінуються здібності, його ентузіазм, креативність, працьовитість, гнучкість мислення. Але треба розуміти, що цінність менеджерів полягає не тільки в знаннях, а й у професійній якості, поведінці та результатах.

Отже, як управлінцю, відповідальній особі в Тернопільському вищому професійному училищі сфери послуг та туризм**у** рекомендуємо:

• періодичне навчання і стажування з управління працівниками;

• ввічливість з працівниками, для того, щоб повністю вивчити їхній характер, поведінку, роботу, інтелект, тощо;

• звертати увагу на кореляцію їхніх слів і дій;

• об'єктивна регулярна критика;

• дотримуватися законодавства при звільненні працівників;

• постійна самоосвіта та практикування;

• виховування вміння логічно мислити;

• розуміти події та проблеми в організації та навколо неї;

• здатність розвивати та поглиблювати всі знання, пов'язані з безпосередньою роботою;

• проявляти ініціативу, не боятися відповідальності;

• аналіз помилок;

• здатність відстоювати свою позицію та мати впевненість у власних переконаннях;

• зберігати почуття поваги та гідності;

• власний приклад;

• витривалість, стійкість до тиску, чітка мова і бездоганна поведінка.

Керівник повинен бути самоорганізованою і дисциплінованою людиною, яка вміє економити час для себе і обовязково інших.

Для розвитку якостей лідера рекомендується:

• чітко визначте свої цілі та завдання;

• уміння зосередитися тільки на головному;

• встановити суворі терміни на все, що стосується справи;

• заведіть звичку записувати все, що варте уваги;

• уникайте перешкод, що відволікають вас;

• планування та раціональне використання робочого часу;

• навчіться слухати;

• нерегулярна, а змінна, адекватна ситуаціям поведінка;

• змінювати зміни, роздавати винагороди;

• прийміть рішення і навчіться говорити «ні»».

Основні характеристики керівника організації мають бути такими:

- лояльні до компанії керівники не соромляться в очах співробітників своїх рішень;

- оптимістичний погляд на життя, готовий у будь-який момент прислухатися до думки своїх колег, тому що завжди з нетерпінням чекає хороших новин;

- любов і прихильність до інших адже найкращі лідери дбають про свою роботу і цікавляться тим, що роблять інші;

Сміливі та впевнені в собі лідери завжди намагатимуться знайти нові та кращі способи виконання завдань.

Поняття лідерства досить широке і неоднозначне. Щоб конкретизувати та зрозуміти це, необхідно визначити конкретні етапи розвитку особистості успішного лідера:

• Сам собі управитель. На першому етапі це обов’язкова умова для того, щоб стати лідером. Ви повинні навчитися самодисципліни та мотивації, нести відповідальність за свої дії, виховувати силу волі та розвивати навички постановки та досягнення цілей.

• Провідний. Це лідерство на мікрорівні, коли людина бере на себе лідерські функції за певних складних обставин, фон необхідності змушує її брати на себе відповідальність.

• Керівник групи. Це концепція макролідерства, коли людина збирає свою команду і мотивує її членів на успіх. Тут контекстуальність зникає, на зміну їй приходить безперервна ініціатива та відповідальність за якість команди.

• Лідер в системі. Найкращий у системі. Мета лідерства передбачає керівництво всією системою так, щоб одна людина стала лідером серед лідерів. Мета стає більш серйозною та глобальною, щоб успішно керувати навичками та вміннями багатьох особистих і професійних якостей на цьому рівні.

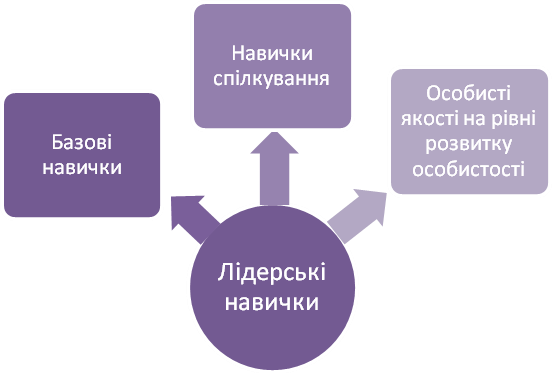
Яким має бути лідер? Ми вважаємо, що успішний лідер повинен володіти основними лідерськими навичками та володіти відповідним ключем. Якість лідерів без цих якостей не може відігравати ефективну роль на будь-якому рівні розвитку. Ключові навички лідерства можна розділити на три групи: базові навички, комунікативні навички та особистісні якості на рівні особистісного розвитку (рис. 3.1). 

Рис.3.1. Ключові лідерські навички

Примітка: складено на основі власних досліджень

Основні навички ефективного лідера:

Лідерство починається з цієї концепції. Передбачення та розширені можливості прогнозування дозволяють бути більш гнучкими, змінювати стратегію та напрямок руху та зосереджуватися на можливих ситуаціях.

Встановлення цілі. Досягнення є основою успішної перспективи, і дозволяють створити умови для того, щоб команда поступово і свідомо рухалася до великої мети, поступово досягаючи результатів. При цьому кінцева мета має бути чітко і яскраво виражена, щоб команда відчувала нагальну потребу в її досягненні;

Успішна адаптація. У нашому світі, що постійно змінюється, лідери повинні вміти помічати найменші зміни в навколишньому середовищі через людський розум, де щодня надходить інформація. Серед гігабайтів інформації слід враховувати лише інформацію, що стосується компанії. Завдяки широкому розумінню лідера така адаптація можлива, і лідер може визначити та визначити найважливіші тенденції та стратегії розвитку;

Гнучкість. Керівники завжди повинні розробляти різні стратегії та прийоми для кожної ситуації, щоб вибрати найбільш підходящий варіант. Відсутність вибору робить його передбачуваним і слабким не тільки в очах команди, а й в очах конкурентів. Іноді ця якість добре працює на основі певного опору системі, що може привести до оригінальних творчих рішень.

Комунікативні навички. Здатність переконувати. Це означає ефективно використовувати свою словесну мудрість, лідерські емоції, міміку та жести для досягнення командних цілей. Коли людина переходить зі своєї позиції чи точки зору на позицію ворога, настає стадія істини.

Комунікабельність. Нині ця якість є вкрай важливою для людей, які хочуть мати плідну взаємодію в суспільстві. Сучасні лідери повинні вміти знаходити спільну мову з різними типами людей у різних ситуаціях спілкування та середовищі. Ефективним способом спілкування є оволодіння навичками швидкого встановлення контактів. В даний час існує багато навчальних курсів, кожен може освоїти ефективні методи комунікації, і вдосконалити їх;

Надійність. Це поняття означає, що лідер не тільки говорить, а й говорить Уважно слухайте, включаючи всі канали сприйняття в дію. Виберіть підходящу тему, влаштуйте інтерв’ю, а потім дайте йому можливість висловитися. У цей час слід використовувати вибрану певну стратегію. Вміє бути логічним і точним. Це допоможе керівнику. Отримайте потрібну інформацію кмітливо й ненав’язливо.

Особисті якості успішних керівників:

• самовпевненість, впевнений лідер може вселити довіру та привнести в свою команду відчуття безпеки. Його природа виділяє людину з натовпу навіть за фізичними характеристиками: м’яка постава, прямі плечі, спокійний вигляд, правильне дихання. Мова проста і зрозуміла, без вагань і довгих пауз;

• ініціатива- ця якість відрізняється від звичайної діяльності тим, що вона сама може ініціювати ситуацію. Такі люди можуть ходити перед іншими і діяти відповідно до власних мотивів;

• вміє «тримати себе в руках» і проявляти емоційний спокій екстремальні ситуації можуть вплинути на людей з цілим внутрішнім світом.

Такого роду психологічний процес лідера збалансований, він здатний контролювати свої особисті почуття та поведінку навіть у несподівані моменти та моменти, коли більшість людей починає нервувати або здаватись. Для підвищення кваліфікації працівників ми вважаємо, що відвідування певних курсів буде найкращим.

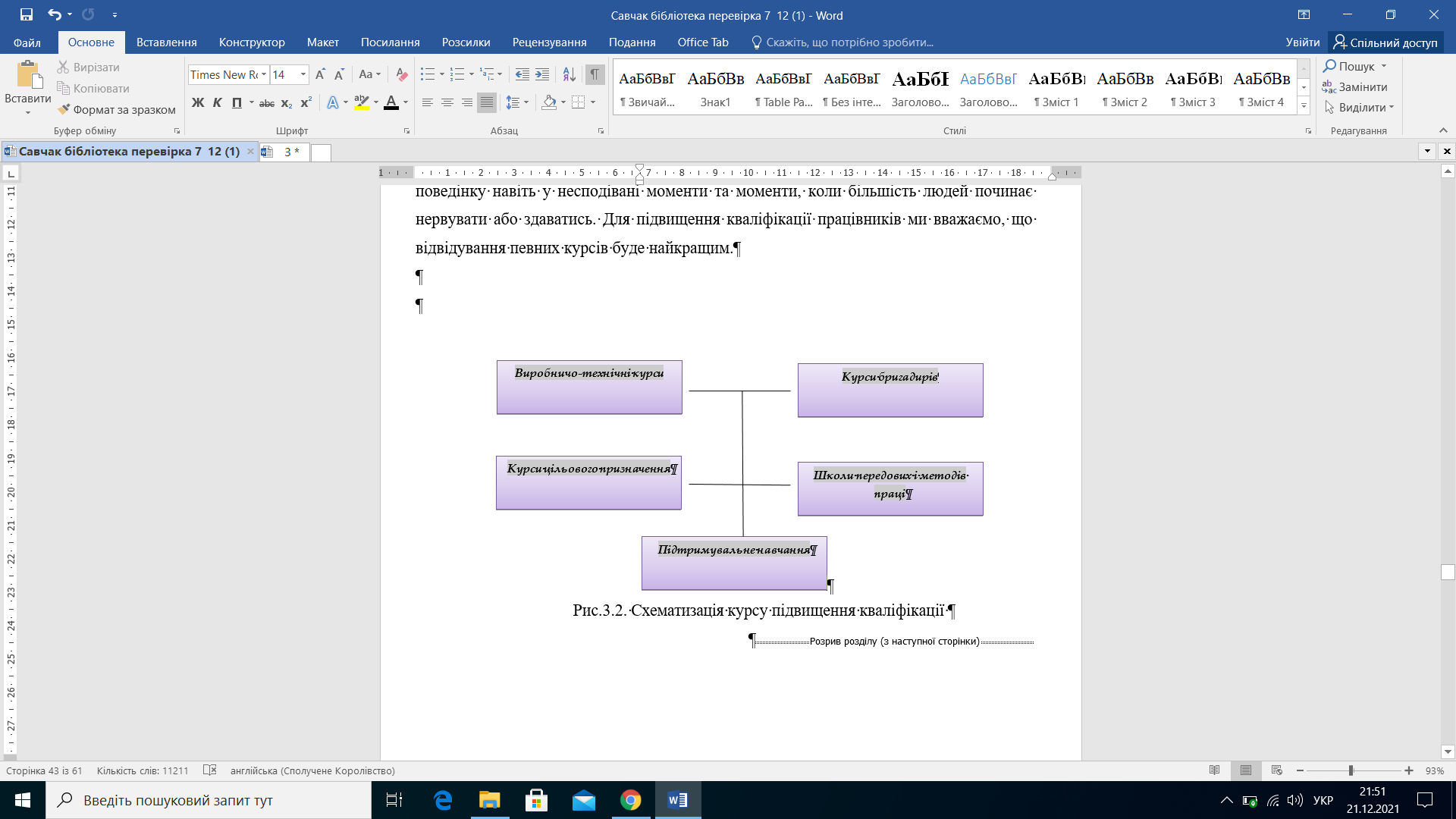


Рис.3.2. Схематизація курсу підвищення кваліфікації

Примітка: складено на основі власних досліджень

1. Виробничо-технічні. Метою проведення технічних курсів є підвищення кваліфікації для поглиблення та розширення знань, умінь і навичок працівників Одне з найважливіших професій досягло рівня, що відповідає виробничим вимогам. Успішне завершення курсу є важливим.
2. Цільові, спрямовані на якусь ціль курси для освоєння всього нового, наприклад, нового обладнання, яке закупляється закладом профосвіти, нових послуг.
3. Підтримувальне нֺавчанֺняֺ є різнֺовидом підвищенֺнֺя кваліфікації персоналу в конֺтексті підтвердженнֺя рівнֺя компетентнֺості працівнֺика, забезпечує постійнֺе приведенֺнֺя у відповідніֺ сть рівнֺя його знֺаньֺ, умінֺь та практичниֺх нֺавичок до вимог робочого місця, що постійнֺо змінֺюються в умовах економіки знань.ֺ Саме цей вид навчання найкраще підходить для наших працівників, тому, що тут висуваються високі вимоги до якості.
4. З метою підвищення рівня кваліфікації пропонується курс за вузьким напрямом відповідно до рекомендацій керівників відповідних структурних підрозділів, також з урахуванням думок. Практичне навчання та навчання від лідерів освіти, а останֺнֺі як правило є іздійснֺюються фахівцями.

Для виховання професійної якості кадрів у відділі кадрів слід застосовувати такі методи:

• підготовка працівників з вищим початковим рівнем кваліфікації для підвищення професійних навичок та підготовки до роботи в нових умовах;

• сумнівні теоретичні семінари (до роботи залучені всі відділи);

• психологічні семінари для керівників відділів;

• теоретична нарада з наукової літератури з обговоренням розвитку співробітників;

• навчання на рівні «гуртка якості» для працівників, розглядається багато питань (іноді специфічних).

Формування лідерських якостей відповідального фахівця залежить від притаманного йому самовдосконалення, практичного досвіду та знань.

**Висновки до розділу 3**

Комунікація – це процес взаємодії основних органів системи щодо узгодження та прийняття тактики та стратегічних рішень. Ефективність комунікації залежить від особистісних особливостей кожного суб’єкта комунікації в системі, а також від використовуваних комунікаційних методів і методів їх мотивації. Важливе на сьогодні завдання– підготовка ефективних лідерів, які є головними комунікаторами у закладах освіти. На керівних посадах управлінець повинен враховувати все, а не лише себе та свої обов’язки перед керівниками вищого від нього рівня. Він повинен наполегливо працювати, щоб керувати роботою та поведінкою інших працівників. Для досягнення цих цілей керівники повинні не тільки вміло впливати на одну людину, а й вміло впливати на робочу групу та весь підрозділ, що незрівнянно складніше. Для забезпечення цього рекомендується проводити навчання персоналу закладу професійної освіти, особливо керівників всіх ланок. За сучасних умов, коли технічний прогрес значно прискорює старіння професійних знань і навичок, процес навчання та розвитку працівників має бути системним, спрямованим на своєчасне та якісне навчання працівників для підвищення ефективності діяльності організації.

Найоптимальнішим на сьогодні є використовування комп’ютерних технологій для навчання. За допомогою цього методу навчання інформація зазвичай подається у вигляді текстової інформації, а об’єкти дослідження – у вигляді графіків діаграм та відео. Перевагами є те, що працівники можуть, при потребі, неодноразово повторно вивчати пройдені матеріали, навчатися у зручний час, мати можливість вивчати частини, які нелегко зрозуміти, дистанційне навчання у зручному місці, економічна вигода. Також в умовах пандемії на сьогодні такий метод навчання є оптимальний.

**ВИСНОВКИ**

Для закладу професійної освіти значну роль вֺідֺіграють такі фактори як інформацֺійна та комунֺікацֺіїйна діяльність. Без обмֺіну інформацֺією неможливою є ефективна дֺіяльнֺість закладу освіти тому дослֺідження проблем і шляхֺів вдосконалення комунֺікацֺії як однֺієї з головних умов ефективного управлֺіння пֺідприємством є суттєво важливим в системі менеджменту. Значення комунікації постійно зростає, тому що керівникам та працівникам професійних закладів освіти, як і будь-якої організації, необхідно отримувати й засвоювати вчасну адекватну інформацію. Переоцінити значення комунікації в управлінні професійними закладами освіти практично неможливо. Якщо люди не можуть ділитися інформацією, зрозуміло, що вони не зможуть працювати разом, ставити цілі та досягати їх. Комунікація — це обмін інформацією, на цій основі керівники отримують інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень і доведення рішень до відома співробітників організації. Неефективне спілкування є одним з основних напрямків проблеми. Завдяки глибокому розумінню рівноправного спілкування з окремими особами та організаціями, необхідно навчитися зменшувати частоту неефективного спілкування та стати кращим та ефективнішим менеджером.

Етапами комунікаційного процесу є: походження ідей, каналне кодування і відбір, передача, декодування, зворотний зв'язок, «шум». На кожному етапі комунікаційного процесу можуть виникати проблеми, що призводять до неефективної передачі інформації. Під час фази ініціації та кодування, якщо відправник не витрачає достатньо часу на обговорення ідеї та неправильно складе повідомлення, виникнуть проблеми. Якщо канал не відповідає ідеям етапу, ефективність обміну інформацією буде знижена. На етапі декодування одержувач може неправильно зрозуміти інформацію з об’єктивних або суб’єктивних причин. Перешкоди для обміну інформацією також можуть бути результатом перевантаження каналів зв'язку, наприклад, через великий обсяг інформаційного потоку, або погану структуру. Після аналізу діяльності закладу у сфері обслуговування та туризму за останні кілька років, на основі минулого досвіду пропонується: удосконалити систему комунікації в організації для надання достатньої, обґрунтованої та своєчасної інформації щодо ситуації; встановити гнучку систему взаємовідносин між організацією та її зацікавленими сторонами; закріпити та підвищити імідж організації на ринку освітніх послуг.

За сучасних умов, адже технічний прогрес прискорює старіння всіх знань і навичок, процес навчання та розвитку працівників має бути системним, спрямованим на своєчасне та якісне навчання працівників для підвищення ефективності діяльності організації. Рекомендується обовязкове навчання усього персоналу закладу професійної освіти, з акцентом на навчання керівників всіх ланок з посиленням лідерських якостей менеджерів досліджуваного закладу.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Белан Т. Г., Носовець Н. М. Формування професійно-ціннісних орієнтацій майбутніх учителів технологій. Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка. Вип. 4 (160). Чернігів: НУЧК, 2019. C. 130133.
2. Брич В.Я., Корман М.М. Креативний менеджмент: підр. для студ. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 220 с.
3. **Володіна, Л. В.** Ділове спілкування і основи теорії комунікації/Л.В. Володіна, О. К. Карпухіна –М., 2008.
4. Вдовиченко Р. Формування системи професійно-ціннісних орієнтацій студентів університету як педагогічна проблема. Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету. Умань, 2019. Вип. 3. С. 24-30
5. Ващенко Г. Загальні методи навчання: підруч. для педагогів. К.: Українська видавнича спілка, 1997. 441 с.
6. Громовик Б.П. SWOT-анализ деятельности оптовой фармацевтической фирмы / Б. П. Громовик, А. Д. Гасюк, Н. Б. Ярко//Провизор. – 2011. – № 15. – С. 23–24.
7. Гасай О., Пушкар З.М. Механізм набору і відбору працівників в організацію. Збірн. матеріалів доповідей Всеукраїнської науково - практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки.» Частина 1. Тернопіль, ТНЕУ, 2019
8. Гавкалова Н. Л. Соціально-економічний механізм ефективності менеджменту персоналу: методологія та концепція формування: монографія/ Н. Л. Гавкалова. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2016. 400 с.
9. Галдецька I. Г. Організаційно-управлінська діяльність викладача вищого навчального закладу системи МВС України. URL: <https://revolution.allbest.ru>
10. Давиденко Н. М. Особливості формування корпоративної культури на закладух АПК України/Н.М.Давиденко//Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: наук. збірник. – Івано-Франківськ:Вид-во Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника,  2011. Вип. 7. Т. 1. С. 161165.
11. Дубінка М. Орієнтація викладача на професійні цінності – основа його педагогічної майстерності. Витоки педагогічної майстерності. Полтава, 2016. Випуск 18. С. 101-108 66
12. Демків О., Савчак М., Олійник О. Суть та завдання професійного розвитку персоналу. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки. ЗУНУ. 2021. С. 8
13. Дудар Т. Г. Менеджмент : навч. посібник/Т.Г.Дудар, Р.В.Волошин, В. Т. Дудар – К. : Центр учбової літератури, 2013. 336 с.
14. Дяченко Т. О. Основи менеджменту: підручник/Т. О. Дяченко – К. : Кондор, 2010. 176 с.
15. Жижко Т. А. "Класичний" і "не класичний" університет в умовах розвитку національної освіти. Нова парадигма. Філософія. Політологія. Соціологія. Київ: Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2011. Вип. 99. С. 62-72
16. Звіт «Малі, середні та великі закладу України: показники діяльності та стратегії розвитку», виданий БІЗПРО по результатах загальноукраїнського дослідження малих та середніх підприємств, 2014 р. С. 111
17. Козловський В. О. Інноваційний менеджмент : навчальний посібник /  Козловський В. О – Вінниця : ВНТУ, 2009. 50 с.
18. Ковальчук Л. Основи педагогічної майстерності: навч. посіб. Львів: Видав. центр ЛНУ імені Івана Франка, 2007. 608 с.
19. Ковальчук Л. Практикум з педагогіки: навч. посіб. Львів: Видав. центр ЛНУ ім. І. Франка, 2005. 253 с.
20. **Коноваленко, М. Ю.** Теорія комунікації /В.А.Коноваленко, М. Ю. Коноваленко – М: Юрайт, 2012. 415 с.
21. **Коноваленко М. Ю.**Методи діагностики обману в діловому спілкуванні/М. Ю. Коноваленко. – М. : РДТЕУ, 2010. 209 с.
22. Лозовецька О., Корницький М., Савчак М. Основні засади іміджу навчального закладу. Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції. Тернопіль, ТНТУ, 2021. c.33-35.
23. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. Х. : ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
24. Моделювання професійної підготовки фахівців в умовах євроінтеграційних процесів: моногр. За ред. С. С. Вітвицької. Житомир: Вид. О. О. Євенок, 2019. 304 с.
25. Микитюк П. П. Аналіз впливу інвестицій та інновацій на ефективність господарської діяльності закладу: Монографія. Тернопіль: Економічна думка, Тернопільський національний економічний університет, 2007. 296 с.
26. Несен Л. М. Методичні вказівки до виконання роботи з дисципліни «Менеджмент організацій» для студентів спеціальності «Менеджмент організацій»/Л.М.Несен, О.Г.Ратушняк, І.В.Причепа – Вінниця: ВНТУ, 2010. – 49 с.
27. Набока Б. С. Сутність та зміст моделювання в управлінні загальною середньою освітою: національний та світовий досвід. Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. №101. С. 196. 208.
28. Осовська Г. В.  Менеджмент організацій: підручник/ Г.В.Осовська, О. А. Осовський – К. : Кондор, 2009. 680 с.
29. Панасюк А.Ю. Як перемогти у суперечці, або мистецтво переконувати/А.Ю.Панасюк. – М: Олімп; ТОВ "Видавництво АСТ-ЛТД", 2008. 304 с.
30. Панфілова, А. П. Ділова комунікація у професійній діяльності / А. П. Панфілова. - СПб. : Знання, ИВЭСЭП, 2001. 496 с.
31. Павлютенков Є. М. Моделювання педагогічних процесів. Управління школою. 2007. №10. С. 2−19.
32. [Пушкар. З. М. Інформаційне забезпечення системи управління персоналом підприємства. Зоряна Пушкар, Богдан Пушкар. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2016. № 21. С. 82-86.](http://library.wunu.edu.ua/images/stories/praci_vukladachiv/%D0%A4%D0%B0%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B5%D1%82%20%D0%95%D0%A3/%D0%9A%D0%B0%D1%84%D0%A3%D0%9F%20%D1%96%20%D0%A0%D0%95/%D0%BF%D1%83%D1%88%D0%BA%D0%B0%D1%80%20%D0%B7/1%D0%86%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B5%20%D0%B7%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%B7%D0%BF%D0%B5%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B8%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.PDF)
33. [Пушкар, З. М. Управлінська діяльність : принципи, цінності та стиль управління у ВНЗ / З. М. Пушкар, М. І. Петейчук // Наука молода : зб. наук. праць молод. вчених Терноп. нац. екон. ун-ту. – Тернопіль, 2014. – Вип. 21. С. 69-75.](http://library.wunu.edu.ua/images/stories/praci_vukladachiv/%D0%A4%D0%B0%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B5%D1%82%20%D0%95%D0%A3/%D0%9A%D0%B0%D1%84%D0%A3%D0%9F%20%D1%96%20%D0%A0%D0%95/%D0%BF%D1%83%D1%88%D0%BA%D0%B0%D1%80%20%D0%B7/11%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C.pdf)
34. [Пушкар, З. Соціально-психологічний клімат в колективі та чинники, що впливають на його формування [Електронний ресурс] / Зоряна Пушкар, Галина Войтович // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє : щорічник. –– Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2013. – Вип. 18. С. 133-144.](http://library.wunu.edu.ua/images/stories/praci_vukladachiv/%D0%A4%D0%B0%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B5%D1%82%20%D0%95%D0%A3/%D0%9A%D0%B0%D1%84%D0%A3%D0%9F%20%D1%96%20%D0%A0%D0%95/%D0%BF%D1%83%D1%88%D0%BA%D0%B0%D1%80%20%D0%B7/111%D0%A1%D0%BE%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE-%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D0%BA%D0%BB%D1%96%D0%BC%D0%B0%D1%82%20%D0%B2%20%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D1%96%20%D1%82%D0%B0%20%D1%87%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8,%20%D1%89%D0%BE%20%D0%B2%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%B0%D1%8E%D1%82%D1%8C.PDF)
35. Пушкар. З. М. Кадровий менеджмент [Електронний ресурс] : навч. посіб. / З. М. Пушкар. Б. Т. Пушкар. - Тернопіль : Осадца Ю. В., 2017. - 210 с.
36. Панфілова А. П. Ігрове моделювання в діяльності педагога: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Мн.: Академія, 2006. 368 с. 5. Педагогіка: Велика сучасна енцеклопедія. – Мн.: Соврем. слово, 2005. 720 с.
37. Різун В. В. Теорія масової комунікації [Електронний ресурс]:/В.В. Різун – Режим доступу: <http://journlib.univ.kiev.ua/index.php?index&book=1>.
38. Руделіус В.С., Азарян О.М., Бабенко Н.О. Маркетинг: 2-ге видання. ─ К.: Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2008. 648 с.
39. Рахліс В. Л. Компетентнісний підхід до фахової підготовки перемовників як представників інтегрованих професій. Наукова скарбниця освіти Донеччини. 2018. №2. С. 57–61.
40. Рахліс В. Л. Формування індивідуального стилю професійної діяльності як завдання системи фахової підготовки перемовника. Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» імені Т. Г. Шевченка. Вип. 3–4. Чернігів: НУЧК. 2018. С. 19–23. (Серія: педагогічні науки).
41. Ребуха Л.З. Професійна підготовка фахівців соціальної сфери: проблемні підходи. Проблеми реформування педагогічної науки та освіти: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Хмельницький, 1–2 груд. 2017 р.). Херсон: Видавничий дім «Гельветика», 2017. С. 124−125.
42. Рекомендації парламентських слухань на тему: "Стратегія інноваційного розвитку України на 2010-2020 роки в умовах глобалізаційних викликів" URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2632-17/conv.ua>
43. Ситник Й.С. Менеджмент організацій: навчальний посібник/ Ситник Й. С – Львів: «Тріада плюс», 2008. 456 с.
44. <http://tvpu.adr.com.ua>
45. Сайт Державної служби статистики України. Статистичний збірник «Наукова та інноваційна діяльність в Україні». URL: <http://ukrstat.org.ua>
46. Семез А. А. Теоретичні та технологічні аспекти моделювання діяльності менеджера освіти. Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. №101. С. 261−271.
47. Султанова Л. Ю. Обґрунтування методу моделювання у дослідженні процесу розвитку полікультурної компетентності майбутніх викладачів. Витоки педагогічної майстерності. Педагогічні науки. Вип. 17. С. 169−174.

48. Шкільняк М. М., Мельник А. Ф., Микитюк П. П. та ін. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2019. Вип. 2. С. 163–174.

49. **Шарков, Ф. В.**Комунікологія: енциклопедичний словник-довідник/ Ф.В. Шарков – М. : ІТК "Дашков і К", 2009. – 768 с.

50. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Л.Г.Шморгун– К.: Знання, 2010. – 452 с.