

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ПРАВА «КРОК»**

**О.М. Сумець**

# **КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

*Навчальний посібник*



Джерело: <https://osbb-ok.org.ua/posts/shho-take-efektivna-komunikaciya-v-osbb>

**Київ - 2024**

УДК 005:659.2 (042.4)

С 89

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Вищого навчального закладу  
«Університету економіки та права «КРОК»  
(протокол № 3 від 28.11.2024 року)*

***Рецензенти:***

*Терехов В.І., д-р екон. наук, професор кафедри управлінських технологій університету економіки і права «КРОК» (м. Київ);*

*Кучер А.В., д-р екон. наук, старший дослідник, професор кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка» (м. Львів);*

*Смиричевська С.В., д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри логістики Національного авіаційного університету (м. Київ)*

С 89

**Сумець О. М.** Комуникативний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2024. 178 с.

**ISBN 978-966-170-096-2**

У навчальному посібнику викладено питання, що розкривають парадигму комуникативного менеджменту організацій різної галузевої належності. Описані основні концепції якісної комунікації, види комунікацій. Охарактеризовано комуникативні бар'єри, що виникають у процесі комунікування персоналу організації. Приділена увага особливостям самопрезентації для налагоджування подальшої ефективної комунікації в організації, розвитку активного слухання та формуванню дієвого зворотного зв'язку. Розкрито сутність і важливість внутрішніх комунікацій та корпоративної культури в організації. Наведено пояснення комуникативного процесу та його основних складників.

Для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент», що навчаються за освітніми програмами «Управління закладом охорони здоров'я», «Управління закладом освіти», «Менеджмент організацій», «Управління логістичною діяльністю» і «Agile-технології розробки програмного забезпечення».

**ISBN 978-966-170-096-2**

© О.М. Сумець, 2024  
© Університет «КРОК», 2024

# ЗМІСТ

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Вступ</b> .....                                                           | 6  |
| <b>Розділ 1. ОСНОВНІ КОНЦЕПЦІЇ ЯКІСНОЇ КОМУНІКАЦІЇ</b> .....                 | 11 |
| 1.1. Трактуювання поняття «комунікація» .....                                | 12 |
| 1.2. Актуальність комунікативного менеджменту .....                          | 15 |
| 1.3. Значущість комунікацій для ефективного управління<br>організацією ..... | 17 |
| 1.4. Завдання комунікативного менеджменту .....                              | 19 |
| 1.5. Функції комунікативного менеджменту .....                               | 20 |
| 1.6. Принципи і етичні норми комунікативного менеджменту .....               | 22 |
| <i>Контрольні питання</i> .....                                              | 24 |
| <i>Практичні завдання</i> .....                                              | 24 |
| <i>Список використаної літератури</i> .....                                  | 26 |
| <b>Розділ 2. ВИДИ КОМУНІКАЦІЙ</b> .....                                      | 28 |
| 2.1. Види комунікацій .....                                                  | 29 |
| 2.2. Форми комунікацій .....                                                 | 45 |
| 2.3. Фактори впливу на ефективність комунікацій .....                        | 48 |
| 2.4. Шляхи удосконалення комунікацій .....                                   | 50 |
| <i>Контрольні питання</i> .....                                              | 52 |
| <i>Практичні завдання</i> .....                                              | 53 |
| <i>Список використаної літератури</i> .....                                  | 55 |
| <b>Розділ 3. БАР'ЄРИ КОМУНІКАЦІЙ: СУТНІСТЬ, ВИДИ</b> .....                   | 56 |
| 3.1. Тлумачення поняття «бар'єр комунікації».....                            | 57 |
| 3.2. Види бар'єрів комунікацій .....                                         | 59 |
| 3.3. Шляхи подолання бар'єрів комунікацій.....                               | 74 |
| <i>Контрольні питання</i> .....                                              | 77 |
| <i>Практичні завдання</i> .....                                              | 78 |
| <i>Список використаної літератури</i> .....                                  | 79 |

|                                                                                                                                                    |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Розділ 4. СТВОРЕННЯ ВЛАСНОГО «Я» ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ. АКТИВНЕ СЛУХАННЯ ТА ЗВОРОТНІЙ ЗВ'ЯЗОК У ПРОЦЕСІ КОМУНІКУВАННЯ .....</b> | <b>81</b>  |
| 4.1. Тлумачення поняття «самопрезентація». Види, типи і тактики самопрезентації.....                                                               | 82         |
| 4.2. Самопрезентація під час знайомства. Головні інформаційні блоки самопрезентації .....                                                          | 85         |
| 4.3. Головне правило самопрезентації .....                                                                                                         | 89         |
| 4.4. Активне слухання та зворотній зв'язок у процесі комунікування ..                                                                              | 91         |
| <i>Контрольні питання</i> .....                                                                                                                    | 98         |
| <i>Практичні завдання</i> .....                                                                                                                    | 99         |
| <i>Список використаної літератури</i> .....                                                                                                        | 99         |
| <b>Розділ 5. КОМУНІКАЦІЇ В КОЛЕКТИВІ. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА</b>                                                                                    | <b>101</b> |
| 5.1. Колектив потребує створення мережі внутрішніх комунікацій ....                                                                                | 102        |
| 5.2. «Золоті правила» внутрішніх комунікацій .....                                                                                                 | 105        |
| 5.3. Поради для покращення внутрішніх комунікацій .....                                                                                            | 107        |
| 5.4. Корпоративна культура: чи потрібна вона сьогодні і яка її роль у створенні щирого спілкування з колегами? .....                               | 112        |
| 5.5. Моделі корпоративної культури .....                                                                                                           | 121        |
| 5.6. Складники корпоративної культури і поради щодо її створення в компанії .....                                                                  | 122        |
| <i>Контрольні питання</i> .....                                                                                                                    | 125        |
| <i>Практичні завдання</i> .....                                                                                                                    | 126        |
| <i>Список використаної літератури</i> .....                                                                                                        | 129        |
| <b>Розділ 6. КОМУНІКАТИВНИЙ ПРОЦЕС І ЙОГО СКЛАДНИКИ ...</b>                                                                                        | <b>131</b> |
| 6.1. Поняття комунікативного процесу .....                                                                                                         | 132        |
| 6.2. Етапи здійснення комунікативного процесу .....                                                                                                | 133        |
| 6.3. Елементи комунікативного процесу .....                                                                                                        | 136        |
| 6.4. Управління процесом комунікацій .....                                                                                                         | 141        |
| <i>Контрольні питання</i> .....                                                                                                                    | 142        |

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Практичні завдання</i> .....                               | 142 |
| <i>Список використаної літератури</i> .....                   | 142 |
| <b>Узагальнюючий висновок</b> .....                           | 144 |
| <b>Список основних термінів і дефініцій</b> .....             | 146 |
| <b>Показчик іменний</b> .....                                 | 149 |
| <b>Показчик предметний</b> .....                              | 150 |
| <b>Додатки</b> .....                                          | 151 |
| Додаток А. 100 тестових завдань для самоперевірки знань ..... | 152 |
| Додаток Б. Питання для підготовки до іспиту .....             | 173 |
| <b>Відомості про автора</b> .....                             | 176 |

## ВСТУП

Форма суспільства завжди визначалася  
скоріше природою засобів людської  
комунікації, ніж її змістом.

*(Маршал Маклюен – канадський філософ, філолог, літературний критик)*

У сучасних умовах сьогодення для забезпечення ефективності й результативності праці, зокрема й управлінської, комунікація між людьми й організаціями перетворюється в стратегічний ресурс та об'єкт управління. Комунікація є смисловим аспектом соціальної взаємодії, однією із найбільших загальних характеристик будь-якої діяльності, включаючи управлінську.

У процесі спеціалізації управлінської праці комунікація виокремилась у відносно самостійний вид діяльності, який у всьому світі успішно розвивається. Комунікація задає темпи зростання рівня життя в багатьох країнах, є одним із критеріїв, які визначають темпи зростання рівня життя. Але загалом цей перспективний напрям розвитку суспільного життя явно недооцінений, що призводить до втрат як в інтелектуальному, так і в матеріальному аспектах. Отже, ефективне управління комунікацією – іншими словами, комунікативний менеджмент, може стати найважливішим ресурсом розвитку суспільства за умови визнання останнім його значущості й нагальної необхідності. Слід визнати, що на цей момент часу комунікативний менеджмент стає умовою економічного прогресу та внутрішнім елементом сталого розвитку організацій. Що сьогодні представляє собою комунікативний менеджмент?

По-перше, комунікативний менеджмент нині можна визнати як одну із специфічних форм загального менеджменту. По-друге, комунікативний менеджмент можна розглядати як наукову дисципліну, яка створює і систематизує знання про сутність комунікації, її роль в управлінні соціально-економічними системами. По-третє, комунікативний менеджмент можна вважати діяльністю, що реалізує комунікаційну стратегію і тактику суб'єкта управління, сформовану в межах загальної стратегії організації. По-четверте,

комунікативний менеджмент є дієвим інструментом формування відносин у колективі, між колегами, з зовнішнім оточенням.

З огляду на вищезазначене на етапі підготовки фахівців для сфери бізнесу навчальний курс «Комунікативний менеджмент» має безапеляційну актуальність. Остання визначається упровадженням компетентнісного підходу в освіті, гуманізацією і цифровізацією освітнього процесу, затребуваністю щодо покращення комунікацій між працівниками фірм, компаній і підприємств, здобувачами закладів освіти у межах урочної і позаурочної навчальної діяльності.

**Мета курсу** полягає в формуванні у здобувачів освіти цілісного уявлення про сутність комунікативного менеджменту як дієвого інструменту поліпшення ділових стосунків між працівниками організації.

**Предметом** курсу «Комунікативний менеджмент» є керування процесом збору, передачі та ефективного використання інформації для забезпечення ефективного комунікативного процесу в організаціях різної форми власності й галузевої належності.

**Завданнями** курсу є отримання здобувачами освіти теоретичних знань, спеціальних умінь і практичних навичок з питань організації комунікативного процесу в організації.

Матеріали курсу спрямовано на розвиток освітологічної, професійно-педагогічної та комунікативної компетентностей та компетентності з професійно-особистісного розвитку фахівців сфери менеджменту.

Основою для підготовки навчального посібника стали напрацювання вітчизняних авторів у сфері комунікативного менеджменту і комунікацій, інформаційні матеріали з ресурсу Інтернет.

Навчальний посібник підготовлено за класичною схемою: у своїй структурі він містить вступ, основну частину, узагальнюючий висновок, додатки, перелік термінів і понять, іменний і предметний покажчик. Основна частина посібника складається із шести розділів.

Перший розділ «Основні концепції якісної комунікації» навчального посібника присвячено тлумаченню поняття «комунікація», обґрунтуванню актуальності й значущості комунікативного менеджменту; у розділі описані завдання, функції, принципи і етичні норми комунікативного менеджменту.

У другому розділі «Види комунікацій» приділено увагу опису видової різноманітності комунікацій та їх форм, охарактеризовано фактори впливу на ефективність комунікацій, обґрунтовано шляхи удосконалення комунікацій.

Своєю чергою, третій розділ, що має назву «Бар'єри комунікацій: сутність, види», розкриває поняття «комунікативний бар'єр». Також у розділі особлива увага приділена опису видів комунікативних бар'єрів та шляхів їх подолання.

У межах четвертого розділу «Створення власного «Я» для формування ефективної комунікації. Активне слухання та зворотній зв'язок у процесі комунікування» виконано аналіз поняття «самопрезентація», описано її види, типи і тактики підготовки. Акцентовано увагу на підготовці самопрезентації під час знайомства, вказано на специфічні моменти формування інформації в самопрезентації, сформульовано головне правило самопрезентації.

П'ятий розділ навчального посібника поєднує в собі два окремих інформаційних блоки. Перший блок стосується комунікацій в колективі, другий присвячений корпоративній культурі. То ж у розділі наводяться відповіді на питання: «Що необхідно розуміти під внутрішньою комунікацією і її значущість для організації?», «Що можна зробити для покращення внутрішніх комунікацій в організації?», «Чи потрібна внутрішня комунікація сьогодні і яка її роль у створенні щирого спілкування з колегами?», «Які моделі корпоративної культури вибудовуються в організаціях?».

Шостий розділ є заключним. Він присвячений опису сутності комунікативного процесу і його складників. Зокрема, в розділі наведено тлумачення поняття «комунікативний процес», описано етапи здійснення комунікативного процесу, охарактеризовано його елементи. У розділі приділено також увагу особливостям управління процесом комунікацій.



Знайомство з навчальним курсом забезпечить здобувачам освіти **знання і розуміння:**

- комунікації як засобу обміну інформацією між персоналом організацій;
- розуміння значущості комунікацій для ефективного управління організацією;
- видів і форм комунікацій;
- бар'єрів комунікацій;
- самопрезентації і її важливості для кар'єрного росту;
- необхідності зворотного зв'язку при реалізації комунікативного процесу;
- необхідності формування корпоративної культури організації.

Опрацювання матеріалів навчального курсу надасть можливість здобувачам освіти **розвинути такі вміння:**

- формувати комунікативну систему організації;
- долати бар'єри комунікації між колегами і безпосереднім керівником;
- удосконалювати комунікації у середині організації та поза її межами;
- створювати самопрезентацію;
- розвивати активне слухання і зворотній зв'язок у процесі спілкування;
- формувати концепт корпоративної культури в організації.

Важливим моментом є той, що навчальний посібник «Комунікативний менеджмент» з успіхом може бути використаний як у традиційному учбовому процесі, так і для самостійного вивчення дисципліни здобувачами освіти. Навчальний матеріал у посібнику структуровано таким чином, що його достатньо просто використовувати у кредитно-модульній системі перевірки знань. Наведені в посібнику теми легко можна згрупувати в два змістових модулі, які будуть присвячені комунікаціям і комунікативному процесу.

Позитивним моментом навчального посібника є той, що в кінці наведено словник основних термінів і понять, іменний і предметний покажчики, а також сто тестових завдань, перелік питань для підготовки до іспиту. Це спрощує роботу здобувачам з матеріалом навчального посібника і надає їм можливість виконати перевірку своїх знань з використанням тестових завдань.

Навчальний посібник «Комунікативний менеджмент» може бути корисним для здобувачів освіти, що навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент» освітніх програм «Управління закладом охорони здоров'я», «Управління закладом освіти», «Менеджмент організацій», «Управління логістичною діяльністю» і «Agile-технології розробки програмного забезпечення», а також для викладачів при підготовці робочої програми і силабусу, планів семінарських і практичних занять.

# РОЗДІЛ 1

## ОСНОВНІ КОНЦЕПЦІЇ ЯКІСНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

*У якості епіграфа:*  
Комунікація – це танець.  
(Умберто Матурана – чилійський вчений).

### ***Навчальні питання:***

- 1.1. Трактатування поняття «комунікація».
- 1.2. Актуальність комунікативного менеджменту.
- 1.3. Значущість комунікацій для ефективного управління організацією.
- 1.4. Завдання комунікативного менеджменту.
- 1.5. Функції комунікативного менеджменту.
- 1.6. Принципи і етичні норми комунікативного менеджменту.

***Ключові терміни:*** комунікація, комунікативний менеджмент, функції, принципи, етичні норми

### ***Рівень засвоєння матеріалу розділу:***

- ***знати й розуміти:*** сутність комунікативного менеджменту і його значущість, завдання, функції і принципи комунікативного менеджменту;
- ***уміти:*** використовувати функції і принципи комунікативного менеджменту для підвищення ефективності управління організаціями.

Рівень кваліфікації фахівця в будь-якій сфері визначається з одного боку його компетентністю, а з іншого – компетенцією. Зазначимо, що у загальному аспекті під **компетентністю** розуміють обізнаність, поінформованість, авторитетність, а під **компетенцією** – коло повноважень якої-небудь організації або особи; коло питань, з яких дана особа має певні знання, досвід, повноваження [Джерело: Словник іноземних слів]. Компетентність і компетенція можуть бути віднесені до ключових якостей менеджера. Так от, і перша і друга якості ґрунтуються на обізнаності з термінологією тієї сфери, в якій працює фахівець. То ж вивчення будь-якої дисципліни у процесі навчання необхідно розпочинати з ознайомлення з термінами, поняттями і дефініціями. Знання термінології надає можливість комфортно відчувати себе в «професії», при спілкуванні з колегами.

Ключовим терміном навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент» вважається «**комунікація**».

## 1.1. Тракткування поняття «комунікація»

Управлінська діяльність або ж керівництво досить тісно пов'язані з **комунікаціями**. Більш того, **комунікації** є базисом керівної роботи. З огляду на це з великою часткою імовірності класики теорії менеджменту в свій час задекларували нерозривність **керівництва** і **комунікацій** у середині будь-якої організації – промислового підприємства, фірми, компанії, університету, коледжу, школи й ін.

**Керівництво** – це вид управлінської діяльності, який на **засадах лідерства** та **влади** забезпечує виконання функцій менеджменту (**організації, планування, управління, координація, мотивація і контроль**), формування методів менеджменту (**адміністративних, економічних, організаційних, соціально-психологічних, ідеологічних**) та їх трансформацію в управлінські рішення через використання комунікацій.

Слід погодитися з тим, що **керівництво (управління)** пронизує усі функції менеджменту в будь-якій організації – промислового підприємстві, закладі освіти, медичній установі тощо. Проте об'єднати функції *організації, планування, управління, координація, мотивація і контролю*, не використовуючи комунікацій, практично не можливо!

Що ж необхідно розуміти під поняттям «**комунікація**»?

Це поняття має досить широке тлумачення. Певна частина авторів наукових і методичних публікацій ототожнюють поняття «**комунікація**» з терміном «**спілкування**». Тобто стверджують, що у поняття «**комунікація**» є рівноцінний синонім – це **спілкування**. Однак тут все ж необхідно відзначити, що **спілкування та комунікація** – це не одне й те саме. Принаймні ці поняття не можуть бути тотожними і не повинні використовуватися як синоніми, особливо в діловій сфері. І ось чому.

**Спілкування** – це неглибока, легка і найчастіше побутова взаємодія людей, а **комунікація** – це взаємодія працівників суто професійна, інтерактивна, з усвідомленими цілями та попередньо підготовленими скриптами (сценаріями). То ж, учасниками спілкування можуть стати абсолютно будь-які співрозмовники, а учасниками комунікації – лише ті, хто ставить перед собою завдання вплинути на партнера, ті, хто усвідомлює, що перед його співрозмовником стоїть таке саме завдання.

На відміну від **спілкування, комунікації** зовсім не властиві ні почуття, ні емоції (що це?), а якщо такі й виявляються, то неодмінно з прагматичною метою – тобто з розумінням того, що зараз це необхідно, щоб вирішити те чи інше ситуативне завдання.

**Комунікацію** можна визначити як форму зв'язку, як один із проявів інформаційного обміну або обміну інформацією між живими істотами у процесі їхнього безпосереднього спілкування, зокрема і за допомогою технічних засобів – телефонів, смартфонів, Інтернет тощо.

Більш простим визначенням поняття «**комунікація**» є таке: **комунікація** – це процес двостороннього обміну ідеями й інформацією між співрозмовниками,

що веде до взаємного розуміння. То ж з огляду на наведене визначення поняття «**комунікація**» зробимо висновок про те, що **комунікації** – це всепроникаючий і складний процес, який включає людей, що розмовляють під час особистого спілкування або в групах, на зборах, що ведуть розмову по телефону чи читають і складають службові записки, листи і звіти; **комунікації** – це обмін інформацією, її змістом між двома і більше особами (працівниками). То ж, якщо розглядати комунікації у площині функціонування будь-якої організації, їх слід вважати **процесами** зв'язку між працівниками і її підрозділами. Отже, комунікації супроводжують усі процеси, що відбуваються в організації.

**Комунікація** є смисловим аспектом соціальної взаємодії, однією із найбільших **загальних характеристик** будь-якої діяльності, включаючи управлінську.

За допомогою чого ж реалізуються комунікації, наприклад у такій організації як заклад освіти? Відповідь проста: комунікування з учнями, комунікування між викладачами здійснюється з використанням слів, символів, жестів, за допомогою чого висловлюється відношення однієї людини (або групи людей) до знань і розумінь іншої, досягається взаємопорозуміння, довіра, взаємоприйняття поглядів, консенсус між вчителями (викладачами), між викладачами і учнями.

З погляду М. П. Козирєва «комунікації між людьми мають низку особливостей. Дослідник виділяє чотири особливості. Особливість перша: це наявність відносин двох індивідів, кожен з яких є активним суб'єктом спілкування (комунікування). Сутність особливості М. П. Козирєв пояснює так: «при цьому їх взаємне інформування передбачає налагодження спільної діяльності. Специфіка людського обміну інформацією полягає в особливій ролі для кожного учасника спілкування тієї або іншої інформації, її значущості. Інформація має бути не тільки прийнята, а й усвідомлена та осмислена».

Особливість друга: це можливість взаємного впливу колективу на одного із його членів завдяки системі знаків. У якості таких знаків можуть виступати різного типу жести, символи тощо, які у більшій мірі на людину будуть діяти

скоріше психологічно. І мета такої дії – змінити поведінку цієї людини, відношення до чогось, її уявлення про щось.

Особливість третя: комунікативний вплив можливий лише за наявності єдиної або схожої системи кодифікації і декодифікації у комунікатора (людини, що спрямовує інформацію) і реципієнта (людини, що отримує інформацію).

Особливість четверта: можливість виникнення комунікативних бар'єрів.

Якщо провести дослідження поведінки різних соціальних груп, трудових колективів підприємств, фірм і компаній, то вищезазначені особливості є присутніми скрізь. Тому при налагодженні комунікативного процесу в тому чи іншому колективі, організації чи конкретних осередках суспільства важливо їх враховувати.

З огляду на вище вказане, у висновку слід зазначити, що на цей момент часу **комунікації** являють собою **нову форму** політичної, наукової, організаційної і технічної **сили** в суспільстві, за допомогою якої організація (підприємство, фірма, компанія, заклад освіти тощо) включається у зовнішнє середовище, здійснюється обмін думками або інформацією для забезпечення взаєморозуміння.

## 1.2. Актуальність комунікативного менеджменту

На цей момент часу спостерігається розвиток менеджменту і як управлінського інструментарію, і як науки, і як навчальної дисципліни. Цей розвиток зумовлюється не тільки потужним входженням ІТ-технологій в управлінську і наукову практику, а й появою нових специфічних форм менеджменту, зокрема **комунікативного менеджменту**.

Розглядаючи питання актуальності **комунікативного менеджменту**, спершу необхідно відповісти на питання: «Що сьогодні представляє собою **комунікативний менеджмент**?».

**Комунікативний менеджмент** можна розглядати як наукову дисципліну, яка продукує і систематизує знання про сутність комунікації, її роль в

управлінні соціально-економічними системами; як діяльність (процес), що реалізує комунікаційну стратегію і тактику суб'єкта управління, сформовану в межах загальної стратегії організації.

**Комунікативний менеджмент** як навчальна дисципліна і як новітній науковий напрям відіграє значну роль в підготовці фахівців для сфери управління. То ж, актуальність останнього можна описати такими трьома обставинами:

- 1) упровадженням компетентнісного підходу в освіті, зокрема у сфері підготовки фахівців з менеджменту, маркетингу й інших спеціальностей;
- 2) гуманізацією і цифровізацією професійної діяльності менеджерів, маркетологів й інших спеціалістів;
- 3) затребуваністю роботодавців щодо формування у майбутніх фахівців комунікативних здібностей, уміння ефективно й результативно спілкуватися, вести перемовини тощо.

Торкаючись питання актуальності **комунікативного менеджменту**, слід також зазначити, що у процесі спеціалізації управлінської праці комунікація виокремилась у відносно самостійний вид діяльності, який у всьому світі успішно розвивається. **Комунікативний менеджмент** удосконалює модель поведінки будь-якої організації на обраних сегментах ринку. Це стосується взаємодії з споживачами, партнерами, постачальниками, посередниками і навіть конкурентами. **Комунікативний менеджмент** покращує корпоративну культуру, він є індикатором толерантності організації та її співробітників.

**Комунікативний менеджмент** у прикладному його аспекті застосовується у таких напрямках:

- 1) управління людськими ресурсами – Human Relations (HR). Об'єктна сторона цієї сфери поширюється й на зовнішнє середовище, і на значну частину внутрішнорганізаційного простору;
- 2) фасилітація (*facilitation* – *допомога, полегшення, сприяння*) взаємодії із зовнішніми публічними контрагентами організації (фасилітацію трактують як організацію процесу колективного розв'язання проблем у групі, який керується



фасилітатором (керівником, ведучим)). До цього відноситься Public Relations і Media Relations, Corporate Image, Corporate Reputation, Corporate Social Responsibility – публічні зв'язки, контакти зі ЗМІ, корпоративна репутація й імідж, соціальна відповідальність організації;

3) робота із клієнтами, партнерами, замовниками (споживачами, постачальниками, акціонерами, союзниками, прихильниками і т.д.);

4) міжнародна діяльність;

5) політична діяльність.

### **1.3. Значущість комунікацій для ефективного управління організацією**

Для розкриття значущості *комунікацій* варто звернутися до результатів соціологічних опитувань, які проводилися відомими консалтинговими компаніями в американських, європейських і азійських фірмах і компаніях на початку XXI століття. Саме в цей час менеджмент став досить затребуваним управлінським інструментарієм не тільки в транснаціональних компаніях, а й середніх та великих підприємствах, фірмах, компаніях, що функціонують на національних ринках різних країн. Початок XXI століття надав потужний поштовх пошуку нових методів і форм управління, бо цього потребували процеси глобалізації й інтернаціоналізації.

Результати проведених опитувань показали, що 73 % американських, 63 % англійських і 85 % японських керівників вважають *недосконалість комунікацій* вагомою перешкодою на шляху досягнення ефективності їх організацій. В результатах дослідження також констатується, що ефективно працюючі керівники – це ті, хто досяг успіхів у налагодженні *комунікацій* і самі є *комунікативними*.

Дослідження витрат часу менеджерів середніх та великих підприємств, фірм, компаній упродовж робочого дня констатують такий факт: сучасний керівник витрачає 48 хвилин кожної години свого робочого часу на спілкування

з підлеглими, колегами, вищим керівництвом. Отже, біля 80 % його робочого часу витрачається на комунікацію з підлеглими і від того, наскільки вона ефективна, багато в чому залежить ефективність роботи всієї організації.

**Комунікабельність** (або ж **комунікативність**) – це схильність, здатність людини (керівника, менеджера) до комунікацій; це уміле встановлення людиною (керівником, менеджером) контактів і ділових зв'язків із співрозмовником, підлеглими, слухачами, досягнення із ними якнайповнішого взаєморозуміння.

Значущість **комунікацій** в діяльності організацій зумовлена ще і певним набором чинників:

- по-перше, різким ускладненням системи виробництва і збуту товарної продукції, особливо в українських реаліях (за наявними на цей момент часу підрахунками, складність господарських зв'язків зросла за останні 30 років у 150-200 разів). Цю складність допомагає долати уміння керівників і фахівців організацій комунікувати з широким колом стейкхолдерів, а саме з партнерами, постачальниками, споживачами продукції чи послуг, представниками місцевої і державної влади тощо;

- по-друге, сьогодні ми є свідками інформаційного вибуху (кількість інформації, необхідної для вирішення об'єктивно виникаючих завдань, зростає по експоненті з періодом подвоєння біля 5 років). З розвитком соцмереж та Інтернету всі отримали можливість комунікувати з усіма. Технічний розвиток зробив доступним у лічені секунди виготовлення та поширення ще донедавна складного контенту – фото та відео. Все це створює безліч проектів та повідомлень, які конкурують за увагу. За даними дослідження Університету Південної Кароліни, щоденно на людину навалюється кількість інформації, щоб могла б наповнити 174 (!) газети. І з кожним роком ця цифра зростає. То ж у морі такого інформаційного буму необхідно уміти при передачі інформації своєму співрозмовникові чи підлеглим правильно побудувати відповідний процес – **процес комунікації**.

Вказане вимагає удосконалення комунікацій як усередині організації, так і поза нею. У нинішніх реаліях, наприклад для закладів освіти, є нагальним покращення комунікацій між викладачами, між викладачами і керівництвом, між викладачами і учнями, між керівником закладу і учнями, між керівником закладу і батьками учнів, між викладачами і батьками учнів, між керівником закладу і потенційними меценатами та інвесторами, між керівником закладу, викладачами і закладами освіти різних рівнів освіти, між керівником закладу і представниками місцевої влади, управління освіти і, наостанок, з Міністерством освіти і науки України. Для фірм і компаній, що виробляють товари чи послуги завдання удосконалення комунікацій також стоїть на першому місці. Від належної якості комунікацій залежить потенційне коло споживачів, відношення зовнішнього оточення, формування іміджу тощо.

***Роль комунікації в підвищенні ефективності управління організаціями проявляється в тому, що з її допомогою:***

- 1) забезпечуються, узгоджуються дії персоналу і менеджерів при вирішенні комплексних завдань і проблем як виробничого, так і соціального спрямування;
- 2) передається адекватна інформація всередині організації та за її межами;
- 3) проводиться переконання і мотивація керівництва, співробітників організації та зовнішніх стейкхолдерів у вирішенні тих чи інших завдань тощо.

## **1.4. Завдання комунікативного менеджменту**

***Комунікативний менеджмент*** як будь-яка навчальна дисципліна, а точніше як виокремлена специфічна форма загального менеджменту, вирішує низку завдань, які можна розділити на головне і поточні.

***Головне завдання комунікативного менеджменту*** складається в налаштуванні людей на роботу, на досягнення поставленої мети, на зміну їх поведінки і відношення до роботи, на покращення настрою і формування цілеспрямованості.

***Поточні завдання комунікативного менеджменту*** полягають у:

1) пошуку потрібної інформації у зовнішніх джерелах та усередині компанії, її відборі, синтезі й акумулюванні з метою подальшого її спрямування конкретним особам;

2) класифікації і трансформації інформації у прийнятний формат для сприйняття тим, кому вона буде адресована, та забезпеченні її доступності для користувачів у режимі реального часу;

3) поширенні й обміні інформацією як усередині організації, так і з зовнішнім середовищем;

4) налагодженні ефективних способів, інструментів і механізмів інтегрованої комунікації як усередині організації, так і поза її межами;

5) матеріальному втіленні комунікації в послугах, документах, програмному забезпеченні;

6) створенні, оцінюванні й використанні нематеріальних активів;

7) управлінні процесами впливу інформації на людей.

Вирішення вказаних завдань допомагає організації в досягненні генеральної (загальної) мети, підвищенні ефективності й результативності господарювання.

## 1.5. Функції комунікативного менеджменту

Якщо *комунікативний менеджмент* розглядати як одну із специфічних форм загального менеджменту, то він доповнює останній чисельною кількістю доволі корисних для будь-якої організації додаткових функцій, а саме:

1) розширення інформаційної бази організації в режимі реального часу;

2) забезпечення необхідною для професійної діяльності інформацією відповідно до філософії ЛТ («точно-вчасно»);

3) сприяння вчасному обміну інформацією заради досягнення місії і мети;

4) формування в контрагентів ціннісних орієнтирів та установок, обґрунтування застосування тих чи інших стратегій і тактик взаємодії;

5) об'єднання контрагентів для комунікативного процесу, генерування ідей;

6) організації самопрезентації, створення іміджу, репутації;

7) формування в цільових аудиторіях емоційного настрою, спонукання до необхідних дій;

8) збереження ритуальних традицій організації (офіційні церемонії, корпоративні свята, нагородження, вшанування з приводу якихось визначних для організації дат тощо);

9) сприяння розвитку організаційної культури;

10) поширення досягнень у галузі сучасної комунікації.

Якщо зробити узагальнення, то **комунікативний менеджмент** (КМ) реалізує шість комплексних функцій (рис. 1.1):

– інтегруючу (передбачає можливість комунікування із колегами, менеджерами, зовнішніми стейкхолтерами);

– інформаційну (передбачає інформування колективу і осіб зацікавлених про результати діяльності й плани організації та інформаційне забезпечення менеджменту);

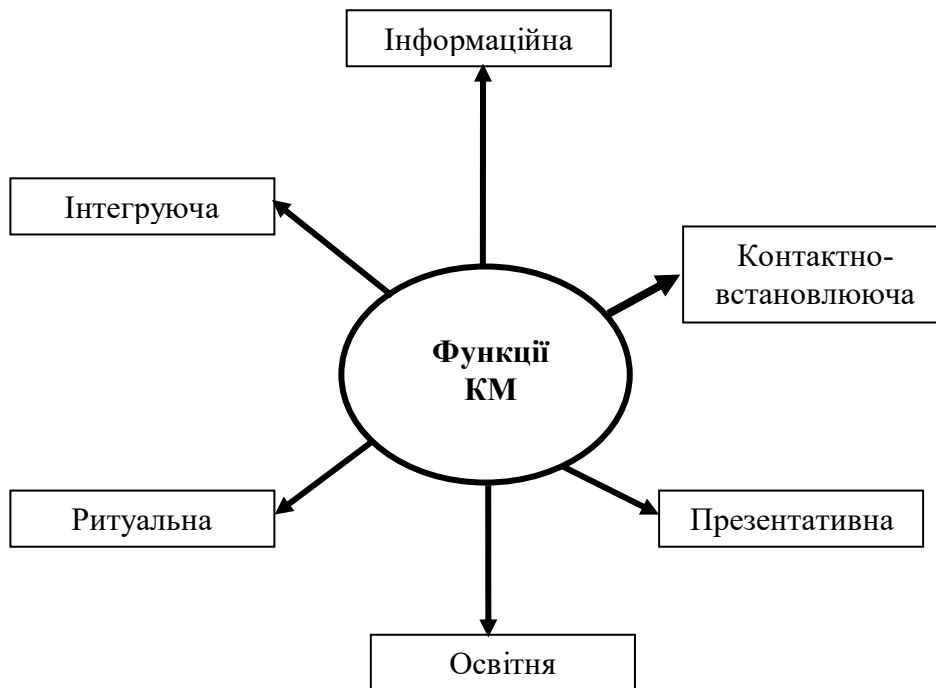
– освітню (передбачає надання інформації співробітникам організації щодо розширення їх світогляду тощо);

– ритуальну (передбачає комунікування з дотриманням певного ритуалу, що зформувався в організації);

– презентативну (передбачає вербальну і невербальну демонстрацію кожним працівником власної особистості у системі внутрішніх і зовнішніх комунікацій організації);

– контактну-встановлюючу (передбачає налагоджування (встановлення) контактів між співробітниками організації, клієнтами, партнерами, постачальниками тощо).

Якщо виконати ґрунтовний аналіз наведеного переліку функцій, то можна з'ясувати, що одна їх частина повинна розглядатися і враховуватися безпосередньо до організації в цілому, а інша – по відношенню до кожного окремого працівника.



**Рис. 1.1. Функції комунікативного менеджменту**

Набір вказаних функцій характеризує цільову спрямованість **комунікативного менеджменту** і пояснює необхідність створення в організаціях певної **системи комунікацій** (поняття «комунікаційна система буде розглянуто в темі № 6»).

## **1.6. Принципи і етичні норми комунікативного менеджменту**

Наука і практика управління базуються не тільки на об'єктивних законах, а й на власних принципах. Це стосується і комунікативного менеджменту, однієї із специфічних форм загального менеджменту, яка ґрунтується на конкретних принципах.

Що ми маємо розуміти під поняттям “принцип”?

**Принцип** – це фундаментальна, первинна або загальна істина, від якої залежать інші істини. Отже, принципи поряд із законами управління є підґрунтям для концепції комунікативного менеджменту. То ж, до принципів комунікативного менеджменту відносять такі.

Принцип перший: необхідно висловлювати інтереси суспільства, організації, колективу й поважати гідність кожної окремо взятої людини.

Принцип другий: не завдавати шкоди репутації засобам масової інформації.

Принцип третій: розвивати засоби й форми комунікацій.

Принцип четвертий: поводитися за будь-яких умов так, щоб заслужити та зберегти довіру тих, із ким вступаєш у контакт.

Принцип п'ятий: навмисно не поширювати неправдиву інформацію.

Принцип шостий: за будь-яких обставин надавати всебічну та правдиву інформацію про організацію, у якій працює співробітник.

Принцип сьомий: сприяти встановленню моральних, психологічних та інтелектуальних умов для діалогу в істинному розумінні цього слова.

Принцип восьмий: будь-які спроби обдурити громадську думку заборонені.

Принцип дев'ятий: необхідно говорити правду: нехай люди знають, що відбувається.

Принцип десятий: необхідно прислухатися до потреб колективу, тримати вище керівництво й інших службовців у курсі того, якою була реакція громадськості на продукцію, політику та дії організації.

Принцип одинадцятий: прогнозувати реакцію громадськості й уникати дій, що викликають труднощі.

Принцип дванадцятий: у процесі комунікування необхідно бути врівноваженим, терплячим.

Щодо етичних норм комунікатора, то тут доречно звернутися до досвіду практичної діяльності відомого американського актора, диктора телебачення і політичного кореспондента Джона Артура Пейджа. Він був одним із перших, хто розробив інструкцію як правильно комунікувати, дотримуючись таких етичних норм:

- кажи правду;
- доведи це на практиці;

- прислухайся до споживача (до отримувача інформації);
- думай про завтрашній день;
- будь урівноваженим, терплячим, перебувай у гарному настрої.

До запропонованих Д.А. Пейджем етичних норм додати щось нове вкрай важко. Слід погодитися, що ці норми є фундаментальними. Щоб їх дотримуватися, необхідно бути майстром своєї праці.

### **Контрольні питання:**

1. Як ви розумієте поняття «комунікація» і «спілкування»? У чому їх схожість і відмінність?
2. У чому складається зв'язок функції керівництва і комунікацій?
3. Охарактеризуйте особливості комунікацій.
4. Надайте визначення поняття «комунікативний менеджмент». Сформулюйте причини виникнення (започаткування) комунікативного менеджменту як окремого специфічного напрямку загального менеджменту.
5. Обґрунтуйте значущість комунікацій для ефективного управління організацією.
6. Які завдання вирішує комунікативний менеджмент?
7. Охарактеризуйте основні функції комунікативного менеджменту.
8. На яких принципах ґрунтується комунікативний менеджмент?
9. Як можна оцінити ефективність комунікацій у середині організації та поза її межами?
10. На вашу думку, чи варто приділяти увагу окремо комунікативному менеджменту, вивчаючи основи загального менеджменту?

### **Практичні завдання:**

**Завдання 1.** Хто такий “керівник” і хто такий “начальник”? Чим може відрізнитися комунікація вказаних осіб? Хто є кращим комунікатором – «керівник» чи «начальник» і чому?

**Завдання 2.** Що ви розумієте під етикою менеджера? Чи існують конкретні вимоги до етичності комунікатора? Якщо існують, то перерахуйте їх.



**Завдання 3.** На вашу думку, що стало підґрунтям для спілкування людей?

**Завдання 4.** З чого розпочинається комунікація співрозмовників?  
Обґрунтуйте свою відповідь.

**Завдання 5.** Марія Іванова, менеджер компанії «Амік» з продажів у процесі роботи нагрубилла клієнту – бухгалтеру компанії ТОВ «ХХХ». Бухгалтер ТОВ «ХХХ» Ольга Петрова була сильно розсерджена ситуацією, що склалася, і написала лист-скаргу на ім'я керівника компанії «Амік», в якій працює Марія Іванова. Марія Іванова не бачить своєї помилки і на всі заперечення клієнта впевнено пропонує скаржитися, куди та забажає. Бухгалтер ТОВ «ХХХ» пише листа і доводить його до директора Марії Іванової. Директор компанії «Амік» втрачати клієнта не хоче, як і репутацію усієї компанії.

На вашу думку, як повинен директор компанії «Амік» організувати комунікацію з Марією Івановою і Ольгою Петровою в цій ситуації, щоб урегулювати конфлікт?

**Завдання 6.** Відомо, що в комунікації одну з ключових ролей відіграють слова. Поміркуйте, як слово впливає на дію людини, з якою ви комунікуєте, передаєте інформацію? На вашу думку, які слова людину надихають до розвитку, до важливих рішень, а які слова пригнічують її емоційний стан, спонукають до бездіяльності, до замкнутості?

Складіть перелік цих двох категорій слів з особистого життєвого і практичного досвіду та проаналізуйте їх наслідки. Яких слів необхідно уникати у процесі комунікування? Яким словам слід приділяти суттєву увагу, щоб ваш співрозмовник був змотивований до виконання роботи?

#### **Список використаних джерел:**

1. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комунікативний менеджмент: навч. посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 208 с.
2. Говорухіна М. В. Комунікації в громадських організаціях : практ. посібник. Київ : 2015. 112 с.
3. Григорш В. В. Концептуальні засади комунікативного менеджменту. *Управління школою*. 2020. № 22-24 (646-648). С. 43-54.

4. Коберник І., Краснова К. Ефективні комунікація для освітніх управлінців: посібник. Київ : Смарт-освіта, 2019. 72 с.

5. Козирєв М. П. Комунікативні бар'єри спілкування та шляхи їх подолання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2014. № 1. С. 201-211.

6. Литвиненко В. В. Комунікативна та комунікаційна системи – диференціація понять. *Current issues of mass communication*. URL: [https://apmk\\_2013\\_14\\_7](https://apmk_2013_14_7).

7. Сумець О. М. Актуально-рольова значущість комунікативного менеджменту в управлінні сучасною організацією. *Перспективи стабільного економічного розвитку та соціальних комунікацій в умовах сучасних викликів: вітчизняні реалії та світовий досвід: матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (присвяченої 30-річчю економічного факультету ДДТУ), м. Кам'янське, 25-26 квітня 2024 р./ред. кол.: Н.А. Караван [та ін.]. Кам'янське: ДДТУ, 2024. 593 с. (С. 191-193). URL: <https://www.dstu.in.ua/wp-content/uploads/2024/05/zbirnyk.pdf>.*

8. Сумець О. М., Огієнко С. О. Специфіка тлумачення поняття «комунікація». *Перспективи стабільного економічного розвитку та соціальних комунікацій в умовах сучасних викликів: вітчизняні реалії та світовий досвід: матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (присвяченої 30-річчю економічного факультету ДДТУ), м. Кам'янське, 25-26 квітня 2024 р./ред. кол.: Н.А. Караван [та ін.]. Кам'янське: ДДТУ, 2024. 593 с. (С. 194-198).*

9. Штрімайтис О., Рибак О. Комунікативний менеджмент : навч. посібник для студентів медико-фармацевтичного факультету спец. 226 «Фармація, промислова фармація». Рівне, 2021. 65 с.

#### **Інформаційні електронні ресурси:**

10. Вісім секретів ефективного спілкування. URL : <https://life.nv.ua/ukr/blogs/zhiznenno-vazhnyy-navyk-vosem-sekretov-effektivnoy-kommunikacii-50066185.html>.

11. Вчимося комунікувати, або як бути впевненим співрозмовником. URL : <https://nuft.edu.ua/news/podiyi/vchimosya-komunikuvati-abo-yak-buti-vpevnenim-spivrozmovniko>.

12. 10 корисних навичок спілкування, які повинен знати кожен. URL : <https://dyvys.info/2020/03/08/10-korysnyh-navychok-spilkuvannya-yaki-povynen-znaty-kozhen/>.

13. Кульбіда С. В. Українська жестова мова як природна знакова система. URL : <https://lib.iitta.gov.ua/1979/1/KulbidaSL2009.4.pdf>.

14. Проект: невербальні засоби спілкування. URL : <https://multiurok.ru/files/proekt-neverbalnye-sredstva-obshcheniia.html>.

15. Термін комунікація в поняттєвому вимірі й лінгвістичному контексті. URL : <https://science.lpnu.ua/uk/terminologiya/vsi-vypusky/visnyk-no-675-2010/termin-komunikaciya-v-ponyattievomu-vymiri-y>.

16. Що таке в комунікації спілкування. URL : <https://pyrogiv.kiev.ua/shho-take-komunikaciya-v-spilkuvanni/>.

## РОЗДІЛ 2

# ВИДИ КОМУНІКАЦІЙ

*У якості епіграфа:*

Форма суспільства завжди визначалась скоріше природою засобів  
людської комунікації, ніж її змістом.  
(Маршал Маклюен – канадський філософ, філолог, літературний критик)

### ***Навчальні питання:***

- 2.1. Види комунікацій.
- 2.2. Форми комунікацій.
- 2.3. Фактори впливу на ефективність комунікацій.
- 2.4. Шляхи удосконалення комунікацій.

***Ключові терміни:*** комунікація, види комунікацій, форми комунікацій, мова тіла, жести, пози, удосконалення комунікацій.

### ***Рівень засвоєння матеріалу розділу:***

- ***знати й розуміти:*** види і форми комунікацій, що використовуються в організаціях при реалізації управлінської функції; фактори, які мають прямий вплив на ефективність комунікацій;
- ***уміти:*** використовувати ті чи інші види і форми комунікацій та шляхи їх удосконалення для підвищення ефективності управління організацією.

*Практика управлінської діяльності упродовж багатьох років доказувала, що для успішного ведення господарської діяльності будь-якій організації необхідні ефективні комунікації. Керівник організації (топ-менеджер), менеджери функціонального та операційного рівнів, виконуючи свої професійні обов'язки і здійснюючи основні функції, за допомогою якісної і своєчасної інформації можуть результативно впливати на колектив з метою найскорішого досягнення поставлених цілей. Результати досліджень, що стосуються якості передачі інформації у процесі управлінської діяльності свідчать, що майже 50 % інформації не доходить до підлеглих. У чисельній кількості випадків повідомлення або розпорядження сприймаються підлеглими неправильно і тому обмін інформацією стає неефективним. А це призводить до невчасного виконання завдань і як результат – втрати клієнтів. То ж з огляду на вищезазначене менеджерам необхідно вміло використовувати різноманітні види і форми комунікації для передачі інформації підлеглим.*

## **2.1. Види комунікацій**

На практиці менеджери різних рівнів управління організацією повсякденно використовують у своїй роботі з підлеглими такі види комунікацій:

1) **інформування, тобто просту передачу інформації підлеглим.** Це один із самих простих видів комунікацій, а точніше комунікування з тими, хто отримує інформацію. До цього виду комунікацій відносять читання лекцій слухачам, виступи перед підлеглими, бесіди з підлеглими і колегами, проведення нарад і зборів трудового колективу;

2) **експресивну комунікацію.** Цей вид комунікацій виражається в силі прояву почуттів того, хто передає інформацію, рівні переживань комунікатора у процесі передачі інформації;

3) **переконуючу комунікацію.** Вона означає прагнення того, хто інформує, вплинути на інших шляхом висловлення захоплення, прохання, переконання тощо;

4) *соціально-ритуальну комунікацію* – вона передбачає використання норм і звичаїв соціально-культурної поведінки (наприклад, процедура знайомства, звичаї, гостинність, які задекларовані в корпоративній культурі організації);

5) *паралінгвістичну комунікацію*, яка передбачає спілкування за допомогою міміки, виразу очей і рота, а також різноманітним рухів у процесі інформування. Тут варто зазначити, що можливості несловесних повідомлень не слід применшувати, тому що у ряді випадків одними тільки словами не можна передати усі емоції, що є у керівника на конкретний момент часу.

Крім вищевказаних видів комунікацій існує ще досить велике їх різноманіття. Щоб підвищити рівень наочності при ознайомленні з існуючим різноманіттям комунікацій доцільно розглянути ще одну класифікацію, яка побудована на основі таких ознак (прикмет) як *сфера охоплення, спосіб виникнення і спосіб здійснення*.

## **1. Класифікація комунікацій за сферою охоплення**

### ***1.1. Комунікації між організацією і зовнішнім середовищем***

Для пояснення сутності цієї комунікації розглянемо декілька прикладів.

Приклад 1: підприємство-продуцент виробляє продукти харчування. Воно зацікавлене в розширенні кола споживачів своєї продукції. То ж інформацію про продукцію підприємство доносить до споживачів через рекламу. Іншими словами, обмін інформацією зі споживачами про продукцію відбувається безпосередньо через рекламу.

Приклад 2: підприємство державної форми власності надає населенню транспортні послуги з перевезення пасажирів. Результати своєї діяльності щомісяця підприємство надсилає у відповідну структуру державного органу. Іншими словами, обмін інформацією з державою про результати діяльності підприємство здійснює через звіти.

Приклад 3: соціальні групи, щоб доносити свої вимоги до влади, встановлюють контакт з певною групою депутатів. Для захисту інтересів своїх

виборців депутати створюють лобі в Верховній раді. То ж, обмін інформацією «від народу» з політичною системою здійснюється шляхом створення лобі.

Зовнішнє середовище (оточення) має безпосередній вплив на будь-яку організацію – виробниче підприємство, навчальний заклад, медичну установу тощо. Під впливом зовнішнього оточення в організаціях проводяться наради, обговорення, телефонні переговори, готуються службові записки, відеострічки, звіти та інше. А головне, що саме відгук зовнішнього оточення вимагає реакції організації на ту, чи іншу вимогу споживачів.

## **1.2. Комунікації організаційні**

**Організаційні комунікації** – це такі комунікації, які можуть здійснюватись:

- від вищих рівнів управління до нижчих («зверху донизу»). Наприклад, начальник оголошує підлеглим функціональним менеджерам план роботи на наступний робочий тиждень, поточні завдання, зміну технології виконання тієї чи іншої роботи тощо;

- від нижчих рівнів управління до вищих («знизу догори»). Зазвичай так надходить звітна інформація про рівень виконання завдань, недоліки при виконанні тієї чи іншої роботи, порушення дисциплінарного і технологічного характеру, страйкову ситуацію на підприємстві чи в державі, проблеми виробництва тощо;

- між різними підрозділами підприємства (відділами, цехами, службами тощо) – функціональний рівень управління;

- між менеджером (керівником) і його робочою групою.

З огляду на вищезазначене можна констатувати, що **організаційні комунікації** визначаються характером діяльності, організаційною структурою управління, можливостями і розмірами організації тощо. В організаційних комуніках досить часто виникають **перепони (перешкоди)** різного характеру. Причинами виникнення таких **перепон (перешкод)** у процесі організаційних комунікацій можуть бути:

- **деформація** повідомлень на різних етапах передачі інформації;

- інформаційні *перевантаження* в системі комунікацій;
- *грозізка структура* управління організацією тощо.

Для уникнення перепон в організаційних комунікаціях останні повинні постійно удосконалюватись. Удосконалення організаційних комунікацій доцільно здійснювати за допомогою:

- удосконалення системи комунікацій;
- раціоналізації структури комунікаційного процесу;
- удосконалення документообігу;
- застосування сучасних інформаційних технологій тощо.

### ***1.3. Міжособистісні комунікації***

***Міжособистісні комунікації*** – це комунікації, які виникають між окремими особами, працівниками організації. На шляху таких комунікацій за аналогією з організаційними можуть виникати певні ***перепони (перешкоди)***. До таких ***перепон (перешкод)*** відносяться:

- 1) неповне сприйняття працівником інформації;
- 2) невербальні перепони, які виникають у процесі використання несловесних знаків (погляду, виразу обличчя, посмішки тощо);
- 3) поганий зворотний зв'язок або його відсутність;
- 4) поганий соціально-психологічний клімат у колективі.

Для усунення таких ***перепон (перешкод)*** необхідно:

- 1) пояснювати та обґрунтовувати співрозмовнику, підлеглим свої ідеї до початку їх передачі;
- 2) бути сприйнятливим до можливих семантичних проблем, що виникають у процесі спілкування чи передачі інформації;
- 3) у процесі передачі інформації слідкувати за власними жестами, позами, інтонаціями;
- 4) бути уважним до почуттів інших працівників, до свого співрозмовника;
- 5) враховувати соціально-психологічний клімат у колективі;
- 6) встановлювати якісний зворотний зв'язок з співрозмовником, підлеглими;



7) допускати можливість дублювання ідеї, повідомлення, пояснення ідеї співрозмовнику, підлеглим.

## **2. Класифікація комунікацій за способом виникнення**

**2.1. Формальні комунікації** – це офіційні комунікації, які створюються керівництвом організації для досягнення її цілей та забезпечення взаємодії між структурними ланками.

**2.2. Неформальні комунікації** встановлюються на засадах особистих стосунків між членами колективу організації як правило в межах неформальних груп. **Неформальні комунікації** – це свого роду соціальні взаємодії між людьми, вираз людської потреби в спілкуванні. **Неформальні комунікації** доповнюють формальні комунікації. Неформальну систему комунікацій часто називають «виноградною лозою», інформація в якій часто поширюється за допомогою *чутток*, які називають «*сарафанне радіо*».

## **3. Класифікація комунікацій за способом здійснення**

**3.1. Комунікації вербальні** (або їх ще називають *усними комунікаціями*) – це словесні комунікації, які здійснюються через розмови, усні заяви, повідомлення тощо.

На думку психологів, у багатьох ситуаціях найбільш ефективним є **безпосередній усний контакт** зі співрозмовником, за допомогою якого можна передавати усі деталі, уточнити незрозумілі питання і цим виключити неправильне розуміння завдання й ін. Для підтвердження цього слід вказати на таке: якщо людина у процесі спілкування **може задавати питання**, то, на думку американських дослідників, ймовірність того, що вона правильно зрозуміла повідомлення, підвищується на **20 %**. А якщо ваш співрозмовник чи учень (слухач) може робити зауваження з приводу надаваної вами інформації, то його розуміння підвищується ще на **15 %**. То ж керівникам, менеджерам і всім тим, хто інформує будь-яку аудиторію, слід враховувати вищевказане задля підвищення ефективності комунікування.

**Письмова комунікація** доповнює і підкріплює усну. **Письмова комунікація** є важливою тоді, коли, наприклад, потрібно передати важливе

повідомлення, яке не допускає навіть найменших неточностей, або необхідно передати дуже відповідальне розпорядження. Одночасно слід пам'ятати, що надто великий наголос на використання письмової комунікації веде до *зайвої бюрократизації управлінського процесу*. І як результат людина просто тоне в паперах, а ефективність і результативність її роботи знижується.

**3.2. Невербальні комунікації** – це несловесні комунікації, які здійснюються з використанням *мови жестів* (погляду, виразу обличчя, посмішки тощо).

Вчені встановили, що 55 % повідомлень слухачами сприймаються через погляд, вираз обличчя (міміку), пози, жести, емоції доповідача, 38 % – через інтонації його голосу і лише 7 % – через слова, які він використовує. Отже, невербальні сигнали, так називана «мова тіла», можуть багато чого розповісти про внутрішній стан навіть незнайомої людини, не кажучи вже про ділових партнерів, колег чи просто співрозмовників. Невербальні сигнали посилюють сприйняття співрозмовником почутого, підтверджуючи його достовірність (у разі використання адекватних символів) або спростовуючи почуту інформацію (коли невербальні знаки вказують на обман). Вміле використання різних видів невербальних сигналів надає можливість краще розуміти людей, вести переговори, вирішувати конфлікти, виступати перед аудиторією, викликати довіру людей.

***Види невербальних сигналів*** та стисле їх пояснення наведено нижче.

#### ***Погляд***

Очі, як відомо, дзеркало душі. Саме через очі відбувається інформаційний обмін. Навчитися керувати своїми очима набагато важче, ніж мімікою обличчя. І ось про що можуть сказати очі співрозмовника:

- зміна звичайного виразу очей свідчить про виникнення якоїсь емоції, про сигнал реагування на стимул;
- «бігають очі» – це може сигналізувати про виникнення тривоги, сорому, обману, страху, неврастенії;
- блискучий погляд – це свідчить про гарячку, збудження;

- збільшення зіниць відображає відчуття інтересу і отримання задоволення від інформації, інших зовнішніх факторів, прийняття чого-небудь, але також і сильне страждання;

- звуження зіниць – це свідчить про накопичення роздратування, злості, ненависті й негативних емоцій, несприйняття чого-небудь;

- переведення погляду на навколишні предмети і в стелю свідчить про падіння інтересу до бесіди, про зайво довгий монолог співрозмовника;

- наполегливий і пильний погляд в очі (зіниці звужені) – це явна ознака ворожості й явного бажання домінувати над співрозмовником;

- відведення і опускання погляду свідчить про сором, обман.

Важливо пам'ятати, що багатьом людям не подобається прямий погляд, вони сприймають його як агресію на підсвідомому рівні (в природі тварини дивляться в очі один одному, щоб довести свою перевагу, морально придушити суперника; такий же тактиці слідує перед поєдинком боксери). Тому не варто зловживати подібною «грою в баньки».

Проте вважається, що якщо людина дивиться в очі співрозмовника менше однієї третини всього періоду спілкування, то це означає, що або він говорить неправду, або щось приховує.

### ***Міміка***

Під дією почуттів у людини виникають скоординовані скорочення і розслаблення різних лицьових структур, які визначають вираз обличчя, чудово відображають пережиті емоції. Оскільки станом лицьових м'язів нескладно навчитися керувати, відображення емоцій на обличчі нерідко пробують маскувати, а то й імітувати. Про щирість людської емоції зазвичай говорить симетрія у відображенні почуття на обличчі, тоді як чим сильніша фальш, тим більше різняться мімікою його права і ліва половини.

Посмішка на обличчі, як правило, показує дружелюбність або потребу в схваленні. Посмішка для чоловіка – це гарна можливість показати, що він володіє собою у будь-якій ситуації. Посмішка жінки значно правдивіше і частіше відповідає її фактичному настрою.

## ***Поза***

Значну інформацію про внутрішній настрій людини надає статичне положення її тіла. При цьому часто повторювана поза повідомляє про стійкі особливості співрозмовника. Оскільки в перепадах почуттів люди зазвичай краще контролюють своє обличчя, ніж тіло, нерідко зовсім не міміка, а саме поза здатна розповісти про справжні переживання людини.

Про що ж нам можуть розповісти, наприклад, такі пози як «руки в кишенях» і «директорська поза».

У процесі комунікування і спілкування досить часто співрозмовники тримають руки в кишенях (фото 2.1). Що це може означати? Яку інформацію можна додатково отримати про людину саме з цієї пози?



***Фото 2.1. Поза «Руки в кишенях»***

Відповідей на ці запитання може бути багато. От, наприклад, батьки у процесі виховання свого сина досить часто говорять йому: «Не тримай руки в кишенях. Так роблять тільки хулігани!». То ж тут для батьків хлопчика людина, яка тримає руки в кишенях – це хуліган. У подальшому і їх син так буде думати. І справді: у фільмі «Місце зустрічі змінити не можна» один із героїв – бандит на прізвисько «Промокашка» – дефілюючи вулицею, тримав руки в кишенях, виказуючи цим статус такого собі модника. Але ж на той час це був своєрідний шик.

А от наступна ситуація. У парку стоять і розмовляють дві жінки. Одягнені вони однаково – на тій та іншій скромний костюм. Вони стоять і ведуть

розмову; при цьому одна з них постійно тримає руки в кишенях піджака, а друга подібної пози немає. Відомо, що одна з них працює в дитячому садку медсестрою, а інша обіймає посаду голови одного з департаментів у міністерстві (заступник міністра). Запитання: «Хто з них тримає руки в кишенях – медсестра чи заступник міністра?». Статистика опитувань показує: 93 % респондентів відповідають правильно – заступник міністра. Чому вона так себе поводить під час розмови зі знайомою? Можливо вона хоче цією позою підкреслити свій статус, а можливо у неї рука замерзла?

У цієї пози безліч значень – все залежить від поєднання її з іншими жестами і ситуацією, яка склалася у співрозмовника на даний момент часу. То ж інтерпретація даної пози може бути різною.

**1. Людині просто холодно.** Якщо Ви діагностували, що Вашому співрозмовнику холодно і він ховає руки чи руку в кишені, щоб її зігріти, то Вам потрібно переміститися в більш комфортну обстановку. Інакше незабаром ця поза додасться жестами роздратування і неприйняття, бажанням швидше позбутися від Вашого товариства. Якщо розмова важлива, то результат може бути непередбачуваним. Співрозмовник відкине всі Ваші пропозиції, головним чином тому, що йому набридло мерзнути, і він просто «відчепиться» від Вас без пояснень. В іншому випадку співрозмовник погодиться з Вашими доводами, дасть добро просування Вашої ідеї, але вимушено, щоб швидше закінчити бесіду. За таких обставин покваптеся скористатися ситуацією, поки він не встиг передумати і скасувати свого рішення, якщо насправді був з Вами не згоден.

**2. Руки в кишенях можуть свідчити про зосередженість людини на якійсь проблемі чи завданні.** У процесі комунікації Ви визначаєте, що Ваш співрозмовник слухає Вас не уважно, а розмірковує над чимось іншим, конструює свої думки, першочергові плани. Зазвичай, такі роздуми супроводжуються погойдуванням, людина переступає з п'яток на носки. Слідкуйте за цими вторинними ознаками і робіть правильний висновок – чи варто далі продовжувати бесіду, чи перервати її. Останнє рішення імовірно

буде правильним. Закінчіть бесіду і попросіть співрозмовника зустрітися, наприклад завтра, чи в якийсь інший день. Можливо це звільнить його від вирішення проблеми чи завдання і він Вам приділить належну увагу.

**3. Ця поза може означати нудьгу.** Людей, які тримають руки в кишенях, нерідко можна спостерігати на корпоративних зустрічах, світських раутах або благодійних вечорах. Йому і піти з цієї зустрічі не можна – зібралися важливі люди, зрозуміють неправильно, і залишатися вже несила – немає сил знаходитися на цій зустрічі, постійно посміхатися цим снобам.

**4. Людина не чесна з Вами.** Ця поза може означати, що співрозмовник вас просто дурить. Власне з перерахованих вище ситуацій і так ясно, що співрозмовник з руками в кишенях не щирий. Йому не цікаво те, що Ви йому говорите, те, що відбувається, його думки зайняті зовсім іншим, і він підтримує розмову з вами просто з ввічливості. Але руки в кишенях можуть означати і «самостійну» брехню. Співрозмовник не хоче, щоб ви побачили його нервозність (адже його можуть розсекретити), а тому ховає руки, щоб вони його не видали. Перш ніж робити конкретні висновки, поспостерігайте і за іншими невербальними сигналами і приймайте правильне рішення щодо продовження комунікації з вашим співрозмовником.

**5. Небажання робити що-небудь.** Наприклад, коли ви просите сина винести сміття, або прибратися в квартирі – в кінцевому підсумку він виконає завдання чи ні, залежить від рівня вашого авторитету. Або, наприклад, ви розглядаєте фото з людиною, яка тримає руки в кишенях. Що це може означати? Напевно ця людина не хотіла фотографуватися.

**6. У спілкуванні з деякими жінками чоловіки частенько засовують руки в кишені, виставляючи при цьому великі пальці.** В даному випадку – це красномовний жест того, що жінка йому подобається, і він намагається справити на неї гарне враження. Це жест залицяння. Якщо ж руки опиняються в такому положенні при спілкуванні зі своєю статтю, то це демонстрація власної незалежності. Уважно придивіться до цієї людини. Як правило у неї ноги

широко розставлені, а весь зовнішній вигляд говорить: «Я міцно стою на ногах, я господар свого життя», «Що тобі від мене потрібно?».

Ще одна цікава поза, яку доволі часто реалізують у своїй поведінці керівники – це так звана «**директорська поза**» або «**поза боса**» (фото 2.2): руки можуть вал’яжно розкинутися на підлокітниках крісла або лежати за головою, нога закинута на ногу. Якщо при цьому ще й очі ледь прикриті або їх куточки злегка примружені, а сам погляд спрямований вниз або окидає вас з голови до ніг – перед вами чистої води зарозумілість, відверте нехтування вами як співрозмовника.

Який висновок треба зробити для себе при такій поведінці вашого співрозмовника? А висновок буде однозначним: ця людина показує свою перевагу над вами. Що робити далі? Вам вирішувати ...



**Фото 2.2. Поза «Директорська поза»**

### **Жести**

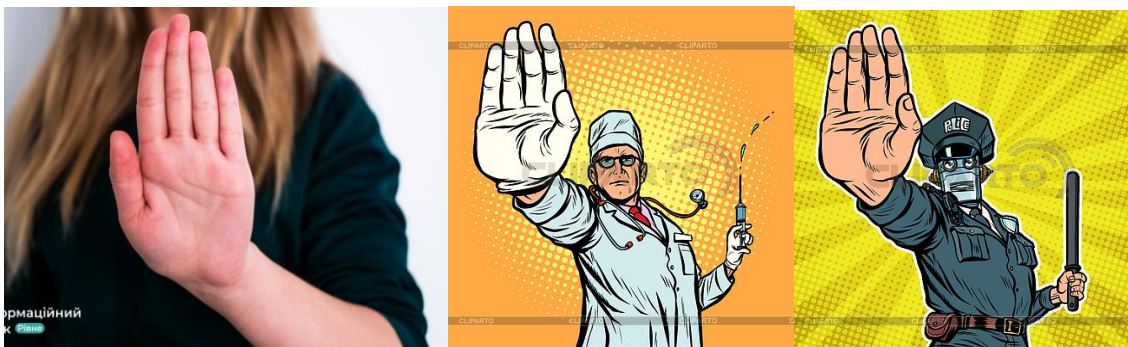
Уважно спостерігаючи за невербальною поведінкою співрозмовника, можна виявити, наскільки він чесний з вами, чи щось приховує, які його правдиві наміри, чи приємно йому з вами спілкуватись тощо. У цьому допоможе знання жестів.

Мова жестів спостерігається у багатьох племен. То ж у процесі ведення переговорів, бесіди і просто спілкування уважно слідкуйте за жестами. Вони можуть бути різними. Наприклад, у австралійського племені Аранда відомо близько 450 різноманітних жестів, які не лише вказують на конкретні предмети, але й позначають загальні поняття.

Особливої ваги набуває знання *невербальних аспектів* при комунікуванні з іноземцями. Наприклад, в арабів мова жестів є надзвичайно розвиненою: якщо арабський співрозмовник погоджується з вами, то він буде потирати вказівні пальці (всі інші пальці руки зігнуті), якщо ж навпаки – то він буде різко відкидати голову назад, що супроводжуватиметься підняттям брів та цоканням язика, якщо ж йому сподобається ваш жарт, то він візьме вашу долоню і дзвінко вдарить по ній пальцями.

Ще один жест, на який варто звернути увагу – *це піднята рука і відкрита долоня* (фото 2.3).

У нашій культурі піднята рука і відкрита долоня означає «Досить». Але навіть не думайте показувати відкриту долоню греку, тому як нащадок давніх еллінів сприйме це як пряму образу. Це пов'язано з давньою традицією, згідно якої злочинцям бруднили обличчя, використовуючи для цього долоню.



**Фото 2.3. Жест «піднята рука і відкрита долоня»**

**Жест «шпиль».** Цей жест властивий людям, які в будь-якій ситуації відчують свою перевагу та впевненість. Поєднуючи кінчики пальців, людина дає вам зрозуміти, що почуваються впевнено. Шпиль буває двох видів – опущений (рис. 2.1) та піднятий (рис. 2.2).

Опущений шпиль свідчить про те, що людина уважно слухає та аналізує інформацію. Піднятий шпиль вказує на те, що людина самозадоволена і відчуває свою перевагу і впевненість. Цей жест в основному означає позитивний настрій та реакцію. Якщо ви пропонуєте партнерові новий бізнес-план і спостерігаєте за ним, «Шпиль» можете з упевненістю продовжувати.





***Рис. 2.1. Жест «шпиль опущений»***

Джерело: <https://www.google.com/search?q=>.



***Рис. 2.2. Жест «шпиль піднятий»***

Джерело: <https://coderlessons.com/tutorials/miagkie-navyki/vyuchit-pozitivnyi-iazyk-tela/polozhitelnyi-iazyk-tela-sledite-za-svoimi-paltsami>.

Однакові жести у різних людей можуть означати зовсім різне значення, але існують і загальні закономірності:

- активна жестикуляція руками – частий компонент позитивних емоцій, який розуміється іншими як вияв дружелюбності й зацікавленості до співрозмовника;
- надмірна жестикуляція руками – це ознака занепокоєння або невпевненості (до того ж активна жестикуляція може дратувати співрозмовника);
- демонстрація відкритих долонь – це показник відвертості;
- стиснення кулаків – це вказує на внутрішнє збудження, агресивність співрозмовника;

- дотик до носа або легкі почісування його можуть виражати невпевненість у інформації, яку перша сторона доносить другій чи навпаки, пошук у ході дискусії нового контраргументу;

- потирання різних частин голови (лоба, щік, потилиці, вуха) може виражати заклопотаність, збентеження, невпевненість співрозмовника;

- погладжування підборіддя – це момент прийняття рішення;

- метушливість рук (потріпування чого-небудь, скручування і розкручування авторучки, дотик до частин одягу) демонструє настороженість, нервозність, збентеження;

- всілякі рухи руки впоперек тіла (поправити годинник, доторкнутися до запонки, пограти гудзиком на манжеті) – це вираз маскованої нервозності;

- відтягування від шиї комірця, який явно заважає – це підозра, що інші розпізнали обман, нестача повітря при гніві;

- швидкий нахил або поворот голови в бік – це бажання висловитися;

- явне прагнення спертися на що-небудь або притулитися до чого-небудь виражає відчуття труднощів і неприємності моменту, людина думає про те, як викрутитися із ситуації.

### ***Емоції***

У словнику іншомовних слів термін «***емоції***» (від фр. *émotion* — хвилювання, збудження) трактується як сильні почуття, переживання людини, що визначаються обставинами, настроєм або стосунками з іншими в тій чи іншій ситуації.

***Емоція*** – це загальна активна форма переживання організмом своєї життєдіяльності. Функції емоцій: сигнальна, регулювальна, комунікативна. Остання функція має особливу роль при комунікуванні чи спілкуванні. Це криється у тому, що зовнішні прояви емоцій у міміці, пантоміміці дозволяють інформувати інших людей про своє ставлення до предметів і явищ дійсності, до інформації, що передається.

Значно виразніше, ніж у чоловіків, наявність емоцій проглядається у жінок, які зазвичай (хоча й не завжди) легко читані.

Успішність у приховуванні своїх почуттів залежить від природи людини (холерикові це важче, ніж флегматику), супутніх обставин (залученості певних тем, несподіванки) і досвіду сприйняття різної інформації. Не слід забувати цей факт, оцінюючи у процесі комунікування щирість інших людей, – ваших співрозмовників, опонентів тощо.

Емоціями людини керує права півкуля мозку, а логікою і промовою – ліва. Кожна з цих півкуль координує свою завжди різнойменну сторону тіла. Тому все те, що людина намагається продемонструвати іншим, відображається на правій половині його тіла, а те, що він переживає в реальності, – на лівій. Цю особливість необхідно знати, щоб правильно зрозуміти свого співрозмовника.

У процесі комунікування у тієї чи іншої сторони можуть виникати *мимовільні реакції*. Вони зазвичай погано піддаються контролю, хоча їх і можна маскувати різними прийомами. Наприклад, якщо у процесі комунікування у співрозмовника червоніє обличчя, то це означає сором, гнів; якщо проявляється блідість обличчя – то це страх, ознака винності; якщо у співрозмовника з'являється швидке або поверхнєве дихання – то воно відображає внутрішнє напруження; коротке дихання через ніс демонструє злість, а порушення дихання, спазматичні рухи горла – тривогу, сором, обман. Якщо у процесі комунікування проявляються симптоми пересихання в ротовій порожнині і ви будете облизувати губи, у вас буде проявлятися спрага, то це буде означати страх, обман. Коли у процесі комунікацій у одного із співрозмовників починає виступати на обличчі піт, то це може означати, що він починає гніватися, нервувати і можливо обманювати; коли спостерігається тремтіння рук, то це свідчить про внутрішнє напруження, страх, обман, хвилювання. Володіючи такими прийомами комунікатор може підкріпити або ж сховати свої почуття, переживання, відношення до співрозмовника чи інформації, що подається.

Щодо вербальних і невербальних комунікацій можна вказати, що останні здійснюються за допомогою різних засобів. Основні із них наведені в табл. 2.1.

### Основні засоби вербальних і невербальних комунікацій

|             |          | Основні засоби комунікації                                                                                |
|-------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вербальна   | усна     | Конференції, повідомлення, презентації, доповіді, засідання круглих столів, виставки, ділові бесіди тощо. |
|             | письмова | Листи, звіти, доповіді у письмовій формі, правила і процедури, положення, накази, електронна пошта.       |
| Невербальна |          | Жести, пози, міміка, емоції (радість, інтерес, здивування, страх, скорбота.                               |

У висновку слід зазначити, що про невербальні засоби комунікування важливо знати будь-якому керівникові, якому в силу займаної ним посади досить часто доводиться виступати перед колективом і спілкуватися з різними людьми. Втім, і «простому» менеджеру, який досить часто спілкується за родом своєї діяльності з клієнтами та діловими партнерами, такі знання теж не зашкодять.

На практиці ще розрізняють і міжкультурні комунікації невербального характеру. Це:

- кінесика;
- тактильна поведінка;
- сенсорика;
- проксемика;
- хронеміка;
- паравербальна комунікація.

**Кінесика** – це сукупність жестів, рухів тіла, поз, які використовуються для доповнення виразності засобів комунікації. До основних елементів кінесики відносять міміку, пози, жести, погляди, що мають соціокультурне та фізіологічне походження. Це означає, що жести, які використовуються, повинні розумітися однозначно учасниками комунікацій.

**Тактильна поведінка** ґрунтується на використанні при спілкуванні різноманітних типів дотиків до співрозмовників, що знаходяться поруч.

Тактильні дотики мають різні характер і рівень значущості та ефективності. Умовно тактильна поведінка поділяється на любовну, дружню, ритуальну, професійну. Кожен із перелічених типів дотиків служить для посилення чи ослаблення комунікативного взаємозв'язку. Проте слід враховувати, що у різних культурах невербальні механізми можуть мати різні значення.

**Сенсорика** – це один із видів невербальних комунікацій, основою якого є чуттєве сприйняття. Ставлення до учасника спілкування складається з відчуття органами почуттів індивіда запахів, смаку, колірних та звукових поєднань, тіла, тепла, що з нього виходить.

**Проксеміка** ґрунтується на використанні просторових відносин. Такий вид комунікацій формується на безпосередньому впливі територій та відстаней на демонстрацію міжособистісних відносин та їх прояв. Існує чотири зони невербальних просторових комунікацій: публічна, соціальна, особиста, інтимна. Так, наприклад, порушення інтимної зони індивіда колегою по роботі викликає у такого індивіда почуття дискомфорту, неприйняття.

**Хронеміка** полягає в застосуванні тимчасових рамок при невербальних комунікаціях.

**Паравербальна комунікація** полягає у прояві рівня ритму, тембру і інтонацій голосу, що використовуються при безпосередній передачі слів, інформації, висловлювань.

Види невербальних комунікацій дозволяють краще зрозуміти можливі способи їхнього прояву.

## 2.2. Форми реалізації комунікацій

Поряд з видами комунікацій існують також і **форми** їх реалізації. На практиці поширеними формами комунікації є збори, наради, брифінги, прес-конференції, презентації, ділові переговори, бесіди, дискусії телефонні розмови, ділове листування.

Нижче наведено пояснення до кожної із вказаних форм комунікації.

## **Збори**

*Збори* – це форма колективного обговорення ділових проблем, які хвилюють громадськість. Їх проводять з метою спільного осмислення певного питання.

## **Нарада**

*Нарада* – це форма реалізації управлінських рішень, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінської діяльності; *нарада* – це вид ділової взаємодії людей, пов'язаних між собою формальними і неформальними стосунками в організаційній структурі підприємства, фірми чи компанії, в процесі якого виробляється групове рішення і розподіляється відповідальність за нього між учасниками взаємодії (джерело: Кадровик 01. <https://prokadry.com.ua/article/47-qqq-16-m5-17-05-20>); *нарада* – це такий вид управлінської діяльності, коли певна кількість учасників збирається в певному місці у зумовлений час для обговорення і прийняття рішень за раніше поставленими питаннями (джерело: <http://pravo-porada.com.ua/yurydychniy-slovník/86>).

Примітка: слово «нарада» утворилося від дієслова «радитися», тобто спільно обговорювати. Отже, нарадою називають засідання, на якому обговорюються різноманітні питання, дії, заходи. Як правило, нарада проводиться з оперативних питань (джерело: Кадровик 01. <https://prokadry.com.ua/article/47-qqq-16-m5-17-05-20>).

## **Брифінг**

*Брифінг* (англ. *briefing*) – це короткий публічний виступ, на якому учасники певних подій або заходів надають інформацію про поточний перебіг справ, позиції сторін, повідомляють раніше невідомі деталі та відповідають на запитання; *брифінг* – це короткий захід, в ході якого організатор доводить до присутніх певну інформацію.

## **Прес-конференція**

*Пресконференція* (від англ. *press-conference*) – це захід, що проводиться у випадках, коли є суспільно значуща новина, і організація або окрема відома особа, безпосередньо пов'язані з цією новиною, бажають дати свої коментарі з

цього приводу, які були б цікаві й важливі для громадськості (джерело: <https://uk.wikipedia.org/wiki>).

### ***Презентація***

*Презентація* (англ. *presentation*) – це процес ознайомлення слухачів з певною темою. Зазвичай це демонстрація, лекція чи промова, з метою проінформувати чи переконати когось (джерело: <https://uk.wikipedia.org/wiki>).

### ***Ділові переговори***

*Ділові переговори* – це процес між двома або більше сторонами, які прагнуть знайти точки дотику та досягти угоди. Мета залежить від конкретної ситуації.

*Переговори* – це засіб, взаємозв'язок між людьми, що призначені для досягнення угоди, коли обидві сторони мають співпадаючі або протилежні інтереси. *Переговори* призначені для того, щоб за допомогою взаємного обміну думками (у формі різних пропозицій відносно рішення поставленої на обговорення проблеми) одержати угоду, що відповідає інтересам обох сторін і досягти результатів, які задовольняють усіх його учасників (джерело: <https://referatss.com.ua/work/dilovi-peregovori-sutnist-vidi-po>).

### ***Бесіда***

*Бесіда* – це форма спілкування з метою обміну думками, інформацією, почуттями тощо. Вона також сприяє активізації зусиль партнерів для забезпечення співробітництва та впливу один на одного (джерело: <https://www.google.com/search?q>).

### ***Дискусія***

*Дискусія* – це форма спілкування з метою обміну думками, інформацією, почуттями тощо. Вона також сприяє активізації зусиль партнерів для забезпечення співробітництва та впливу один на одного (джерело: <https://www.google.com/search?q=%D0%91%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B4%D0%B0+>).

### ***Телефонна розмова***

*Телефонна розмова* – це один із різновидів усного мовлення, що характеризується специфічними ознаками, зумовленими екстрамовними

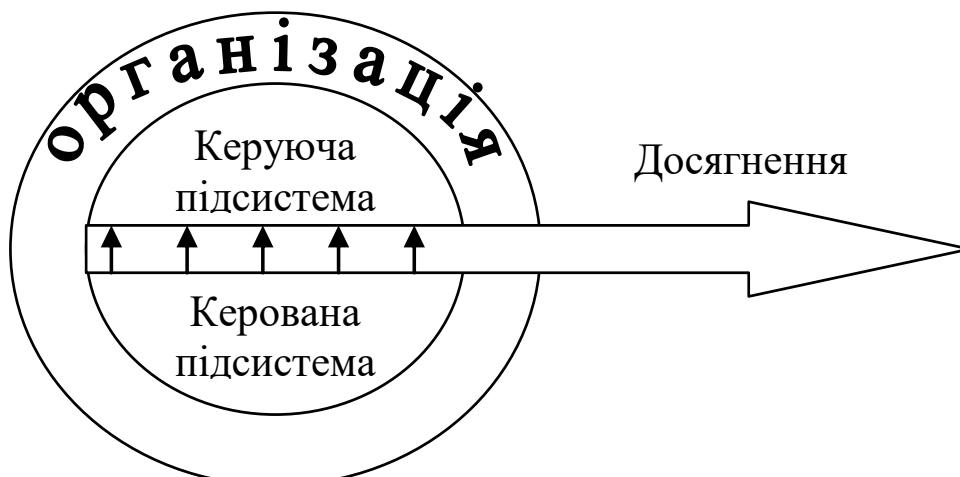
причинами: співрозмовники не бачать одне одного й не можуть скористатися невербальними засобами спілкування, тобто передати інформацію за допомогою міміки, жестів, відповідного виразу обличчя (джерело: <https://www.google.com/search?q=%D0%A2%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D1%84%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B0+%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BC%D0%BE%D0%B2%D0%B0+> ).

### ***Ділове листування***

*Ділове листування* – це процес бізнес- та службової комунікації за допомогою пошти. У ньому, як і в звичайному спілкуванні, є місце емоціям, першому враженню, точкам дотику. Але ділове листування вирізняє офіційно-діловий стиль.

## **2.3. Фактори впливу на ефективність комунікацій**

Будь-яка організація являє собою сукупність керуючої і керованої підсистем (рис. 2.3).



**Рис. 2.3. Склад організації з управлінської точки зору**

Джерело: [Сумець О.М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади, 2005].

Основним завданням вказаних підсистем є виконання завдань, що постають, і досягнення мети організації. Це вирішується через управлінський процес, який планує, організовує і контролює система менеджменту



підприємства. Проте, як стверджують менеджери і вчені, що досліджують комунікації в організаціях, ефективність управління залежить від якості комунікацій у середині організації та поза її межами.

У ході здійснення управлінського процесу керівник виконує три основних ролі (здійснює міжособові відношення, проводить інформаційний обмін, приймає рішення) і основні управлінські функції (планування, організацію, мотивування і контроль) для визначення і досягнення цілей організації.

Для ефективного здійснення комунікацій, тобто якісної передачі повідомлень у вигляді методичних вказівок, інструкцій, наказів, доповідей, звітів керівникам організацій потрібно враховувати різні фактори, що впливають на останні. І тут варто зауважити, що увагу необхідно зосередити саме на тих факторах, які зумовлюють зниження ефективності комунікацій.

Наявні фактори дослідники поділяють на об'єктивні та суб'єктивні. Джерелом прояву об'єктивних факторів є менеджер, керівник, начальник. Суб'єктивні фактори породжуються здебільшого персоналом організації.

До об'єктивних факторів, які повинні постійно відслідковуватися й аналізуватися, слід віднести:

1) якість обміну інформацією між керівником і підлеглими, яка безпосередньо впливає на ступінь реалізації цілей організації чи окремого її підрозділу (раніше (розділ 1) було відзначено, що у 73-85% випадків, комунікації є головною перепорою на шляху досягнення цілей організації);

2) інформаційне перевантаження керівника, який не здатний ефективно реагувати на всю інформацію, що до нього надходить як із середини організації, так і ззовні. Це відноситься до менеджерів різних рівнів управління);

3) незадовільна структура управління організацією (багатоступеневий рівень управління підвищує вірогідність інформаційних перекручувань, тобто кожний рівень управління може фільтрувати і корегувати повідомлення у межах зручності для себе);

4) незадовільний склад і нецільове використання кадрів при виконанні відповідальних видів робіт;

- 5) конфлікти між різними групами і відділами організації (наприклад, між фінансовим відділом і виробничим);
- 6) авторитарне відношення адміністрації до підлеглих;
- 7) нечіткість або небажання керівників належно виконувати свої обов'язки;
- 8) невірне визначення прав і відповідальності, почуття страху керівників і підлеглих за наслідки надто відвертої інформації.

Своєю чергою, до суб'єктивних факторів, які потребують безперервного відстеження, слід віднести:

- 1) різне тлумачення співробітниками інформації, якою вони обмінюються;
- 2) перебування у різному емоційному стані членів колективу;
- 3) відсутність здорової атмосфери в колективі;
- 4) різниця в рівні знань працюючих, які спілкуються між собою.

У висновку слід вказати на важливість постійного моніторингу факторів впливу на ефективність комунікацій задля підтримання комунікаційного процесу на належному якісному рівні.

## **2.4. Шляхи удосконалення комунікацій**

Основними шляхами удосконалення комунікаційного обміну в організації експертами визнані такі:

### **1) *Регулювання інформаційних потоків***

Керівник повинен навчитися оцінювати якісну і кількісну сторону своїх інформаційних потреб, а також інших споживачів інформації в організації. Він зобов'язаний визначитися в оптимальному максимумі й мінімумі інформаційних обмінів. Інформаційні потреби залежать в значній мірі від цілей керівника, рішень, що ним приймаються, і характеру показників особистої оцінки роботи, відділів і служб, а також підлеглих.

### **2) *Удосконалення управлінських дій***

Управлінські дії повинні бути спрямовані на удосконалення обміну інформацією (*короткі зустрічі, оперативні наради, контакти з підлеглими*) і

знаходження додаткових можливостей управлінського дійства. Планування, реалізація і контроль формують додаткові можливості управлінського дійства в напрямі удосконалення інформаційного обміну. Обговорення нових планів, варіантів стратегії, цілей, необхідних для більш ефективної реалізації наміченого, контроль за виконанням робіт, звіти за результатами контролю є додатковою дією, що підвладна керівникові.

### **3) Удосконалення системи зворотного зв'язку**

Зворотній зв'язок складає частину контрольно-управлінської інформаційної системи в організації. Одним із варіантів цієї системи є переміщення працюючих із одного відділу в інший з метою обговорення різних питань. Кожний керівник «переборює» відстань між собою і підлеглими шляхом створення продуманої системи комунікацій, яка гарантує проходження повідомлення до кожного підлеглого і сприйняття його останнім.

Опитування працюючих є одним із варіантів побудови системи зворотного зв'язку (так названого фітбеку). Ці опитування рекомендується проводити для одержання інформації від керівників і працюючих по різних питанням: чи надходить до підлеглих точна і своєчасна інформація, яка необхідна для роботи?; чи чітко і у зрозумілій формі доведені до працюючих цілі діяльності їх підрозділів?; чи відкритий керівник до пропозицій?; чи інформовані підлеглі до наступних змін в організації, які відзначаться на їх безпосередній роботі?, тощо.

### **4) Удосконалення системи збору пропозицій, яка запроваджується в цілях надходження інформації до керівного складу**

Весь персонал організації при цьому має можливість генерувати ідеї, які торкаються удосконалення її діяльності. Ціллю систем збору пропозицій є зниження рівня фільтрації або ігнорування ідей на шляху їх «проходження» знизу–вверх.

В основному така система реалізується у вигляді анонімних пропозицій, які працівники опускають у спеціальні скриньки, але цей варіант не завжди ефективний, тому що часто відсутній механізми відкритого розгляду пропозиції

і стимулювання їх авторів. Систему збору інформації можливо розширити за допомогою телефонної довідки, посилення контактів з працюючими, створенні спеціальних груп з керівників і працюючих, які розглядають питання розвитку підприємства. Отже, обмін інформацією в організації може поліпшувати систему зворотного зв'язку.

#### **5) *Впровадження інформаційних бюлетенів, публікацій***

Великі підприємства видають щомісячні бюлетені, в яких міститься інформація для працюючих. У цих виданнях публікуються статті з оглядом пропозицій щодо покращення управління організацією, виробництва нової продукції, нових умов контракту, які пропонує адміністрація, а також відповіді керівництва на запитання працюючих. Ця інформація може доповнюватися відеооглядами про роботу підприємства.

Сучасна інформаційна технологія сприяє удосконаленню обміну інформацією в організації. Електронна пошта надає можливість направляти письмові повідомлення різним особам в організації, в різних установах, містах, областях і навіть країнах, що зменшує кількість телефонних розмов і час на їх проведення.

#### **Контрольні питання:**

1. Назвіть причини неправильного сприйняття підлеглими інформації, що передається від керівництва?
2. На вашу думку, який вид комунікації є найефективнішим для малих підприємств?
3. У чому складаються особливості комунікацій на великих підприємствах?
4. На ваш погляд, міжособистісні комунікації у середовищі, що вас оточує, потребують покращення? Якщо є в цьому необхідність, то щоб ви змогли запропонувати?
5. Наведіть приклади формальних і неформальних комунікацій, керуючись своїм життєвим досвідом.

6. У яких випадках слід віддавати перевагу усній комунікації, а в яких – письмовій? Обґрунтуйте свою відповідь.

7. Охарактеризуйте існуючі види невербальних сигналів, що використовуються у процесі комунікації співрозмовниками.

8. Як впливають жести на ефективність комунікації? Наведіть приклади.

9. Як відображаються емоції співрозмовника на процес комунікації?

10. Охарактеризуйте форми комунікації. Яка із форм, на вашу думку, є найбільш ефективною?

11. Чому важливо при налагодженні комунікації враховувати як об'єктивні, так і суб'єктивні фактори?

12. Охарактеризуйте можливі шляхи удосконалення комунікацій в організаціях.

### **Практичні завдання:**

#### ***Завдання 1.*** Вибір виду комунікації

Ви виступаєте в ролі генерального директора виробничого підприємства. Виникла гостра необхідність проведення переатестації співробітників. З метою доведення до них цієї інформації який вид комунікації необхідно обрати? І кому дану інформацію необхідно передати в першу чергу? Обґрунтуйте свою відповідь.

#### ***Завдання 2.*** Оцінка погляду співрозмовника

*Ситуація 1.* Ви ведете розмову з колегою. У якийсь момент Ви помічаєте, що у нього починають «бігати очі». Що це може означати? Наведіть варіанти відповідей і обґрунтуйте їх.

*Ситуація 2.* У процесі спілкування Ваш колега почав переводити погляд на навколишні предмети і в стелю. Що це може означати? Наведіть варіанти відповідей і обґрунтуйте їх.

***Завдання 3.*** Що значить посмішка на обличчі у чоловіка і у жінки в процесі ведення офіційних переговорів?

*Ситуація 1.* Жінка є ініціатором переговорів.

*Ситуація 2.* Чоловік є ініціатором переговорів.

**Завдання 4.** Як ви себе будете поводити у випадку, якщо ваш співрозмовник буде вести бесіду в позі, що наведена нижче на фото 1? Опишіть модель своєї поведінки.



**Фото 1. Ілюстрація до завдання 4**

**Завдання 5.** Оберіть собі одного з персонажей, що зображені на фото 2, і спробуйте вгадати, що він цим жестом хоче сказати? Чи будете ви довіряти такому співрозмовнику?



**Фото 2. Ілюстрація до завдання 5**

**Завдання 6.** Коли у процесі комунікації у одного із співрозмовників починає виступати на обличчі піт, то що це може означати? Наведіть варіанти відповідей?

**Завдання 7.** Як можна врегулювати інформаційні потоки, які циркулюють в організації у процесі управлінської діяльності менеджерів, щоб вони без перешкод і викривлення доходили до кожного співробітника? Відповідь можна будувати на прикладі організації, де ви працюєте чи навчаєтесь.

**Завдання 8.** Спілкування з жінкою. Оцініть міміку та погляд при спілкуванні

*Ситуація 1.* У процесі побутового спілкування з представником жіночої статі чоловік усміхається у розмові. Що це значить? Наведіть варіанти відповідей.

*Ситуація 2.* У процесі побутового спілкування з представником чоловічої статі жінка усміхається у розмові. Що це значить? Наведіть варіанти відповідей.

### **Список використаних джерел:**

1. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комунікативний менеджмент: навч. посібник. Полтава: ПолтНТУ, 2018. 208 с.

2. Говорухіна М. В. Комунікації в громадських організаціях : практ. посібник. Київ : 2015. 112 с.

3. Григорш В. В. Концептуальні засади комунікативного менеджменту. *Управління школою*. 2020. № 22-24 (646-648). С. 43-54.

4. Коберник І., Краснова К. Ефективні комунікація для освітніх управлінців: посібник. Київ : Смарт-освіта, 2019. 72 с.

5. Сумець О.М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади : навч. посібник. Київ : ВД «Професіонал», 2005. 320 с.

6. Сумець О.М., Співакова С.О. Фактори впливу на комунікацію співробітників організації. *Перспективи стабільного економічного розвитку та соціальних комунікацій в умовах сучасних викликів: вітчизняні реалії та світовий досвід*: матеріали І Всеукр. нау.-практ. конф. з міжнародною участю, м. Кам'янське, 25-26 квіт. 2024 р./ред. кол.: Н.А. Караван [та ін.]. Кам'янське: ДДТУ, 2024. С. 198-200.

### **Інформаційні електронні ресурси:**

7. 10 корисних навичок спілкування, які повинен знати кожен. URL : <https://dyvys.info/2020/03/08/10-korysnyh-navychok-spilkuvannya-yaki-povynnen-znaty-kozhen/>.

8. Кульбіда С. В. Українська жестова мова як природна знакова система. URL : <https://lib.iitta.gov.ua/1979/1/KulbidaSL2009.4.pdf>.

12. Проект: невербальні засоби спілкування. URL : <https://multiurok.ru/files/proekt-neverbalnye-sredstva-obshcheniia.html>.

## РОЗДІЛ 3

### БАР'ЄРИ КОМУНІКАЦІЙ: СУТНІСТЬ, ВИДИ

#### *У якості епіграфа:*

Коли ви йдете до мети, то на вашому шляху стає перешкода. Я зтикався з ними, кожен зтикався. Але перешкоди не повинні вас зупиняти. Зіштовхнувшись зі стіною, не повертайте назад, не відступайте. Знайдіть спосіб перебороти цей бар'єр, попрацюйте над ним.  
(Майкл Джордано – американський баскетболіст)

#### *Навчальні питання:*

- 3.1. Тлумачення поняття «бар'єр комунікації».
- 3.2. Види бар'єрів комунікацій.
- 3.3. Шляхи подолання бар'єрів комунікацій.

*Ключові терміни:* бар'єри комунікацій: непорозуміння, семантичний, стилістичний, логічний, соціально-культурний, авторитету, відносин, ставлення, уникнення, особистісні, фізичні, перцепції, інформаційні, організаційні.

#### *Рівень засвоєння матеріалу розділу:*

- *знати й розуміти:* поняття «бар'єр комунікації», види бар'єрів комунікації та шляхи їх подолання;
- *уміти:* використовувати знання з сутності різновидів бар'єрів комунікацій для покращення комунікацій в колективі; розробляти рекомендації щодо удосконалення процесу комунікування персоналу в організації.



*Менеджер є ключовою фігурою управлінського процесу, який нині виділено як управлінську діяльність. Даний вид діяльності задля досягнення колективом організації мети повинен бути ефективним і результативним. А це залежить від менеджера (менеджерів) організації. Експерти в сфері менеджменту єдині в думці, що ефективність діяльності управлінця, не зважаючи на його рівень, багато в чому залежить від того, як він уміє комунікувати з оточуючими – колегами, підлеглими, клієнтами, керівництвом. Таке уміння пов'язане з тим, як менеджер говорить і як слухає. А якщо говорити взагалі, то успішність комунікування є результатом зусиль комунікаторів, спрямований на подолання різних труднощів у процесі передачі інформації. Ці труднощі називають бар'єрами комунікацій.*

### **3.1. Тлумачення поняття «бар'єр комунікації»**

Для належного розуміння поняття «бар'єр комунікації» необхідно з'ясувати його сутність, змістове наповнення. Попередньо слід зауважити, що в науковій і навчальній літературі досить часто автори вживають близькі за значенням поняття, а саме: «комунікативні труднощі», «комунікативна помилка», «труднощі спілкування», «комунікативні перешкоди» тощо. Проте ці поняття мають різну смислову спрямованість. Тому в розрізі розглядуваного матеріалу, на думку автора, все ж варто користуватися поняттям **«бар'єри комунікацій»**. Проте, автори наукових публікацій схильні до використання дефініцій «комунікативні бар'єри». Кожен автор трактує поняття «комунікативний бар'єр», ґрунтуючись на власному досвіді та рівні своїх знань.

Одне із словникових визначень поняття **«комунікативний бар'єр»** трактується як психологічні труднощі, що виникають між людьми в процесі спілкування [Психологічний словник]. В літературі також зустрічається і таке визначення: **комунікативні бар'єри** – це перешкоди на шляху поширення та розуміння інформації, що виникають у спілкуванні через непорозуміння у стосунках між людьми.

Козирєв М. П. у своїй публікації «Бар'єри педагогічного спілкування» наводить таке визначення: «**комунікативні бар'єри** (фр. *barriere* – перешкода) – це перешкоди на шляху адекватного передання інформації між партнерами у процесі спілкування». Додатково до цього терміну автор надає ще таке пояснення: «Бар'єр полягає в посиленні негативних переживань і установок – сорому, відчуття провини, страху, тривоги, низької самооцінки тощо» [Козирєв М. П., 2013].

У фаховій літературі використовують ще і таке визначення: **комунікативні бар'єри** – це психологічні перепони, які людина установлює, аби захиститися від небажаної, втомлюючої або небезпечної інформації. Іншими словами, **комунікативні бар'єри** або ж перепони, мають різне походження і вони ще визначаються як перешкоди на шляху до порозуміння між людьми.

Отже, узагальнюючи різні погляди дослідників на визначення поняття «**комунікативні бар'єри**», можна прийняти і таке трактування: **комунікативні бар'єри** – це труднощі, що ускладнюють процес спілкування між комунікатом і комунікантом (співрозмовниками) у процесі обміну думками, почуттями, враженнями, внаслідок низького рівня сформованості комунікативно-мовленнєвої компетентності учасників спілкування, зокрема: невміння використовувати мовні засоби (вербальні, невербальні) у процесі здійснення комунікації, порушення правил [Березовська Л., 2020].

Проблематика комунікативних бар'єрів є актуальною в різних сферах діяльності. Зокрема, слід звернути увагу на дослідження комунікативних бар'єрів у спілкуванні соціального працівника [Березовська Л., 2020], у процесі міжкультурної взаємодії студентів [Щілінська Г., 2015], у роботі педагогічного працівника [Козирєв М. П., 2013], у процесі формування цивільно-військового співробітництва збройних сил України [Цейтліна А. О., 2022], у міжособистісному спілкуванні [Дмитрієва С. М.], при вивченні іноземних мов [Киш-Вайда Г. М.], у професійному спілкуванні співробітників органів внутрішніх справ [Ковбасюк О. В.]. Проте проблематика комунікативних

бар'єрів найбільше розглядається у менеджменті. То ж для підготовки фахівців для сфери менеджменту інтерес до проблематики комунікативних бар'єрів і шляхів їх подолання за останні роки значно зріс.

### **3.2. Види бар'єрів комунікацій**

Невміння використовувати мовні засоби (вербальні, невербальні) у процесі здійснення комунікації, порушення правил спілкування викликає появу комунікативних бар'єрів. Крім цього, існує ще маса різних причин, які призводять до виникнення перешкод комунікацій. Це може бути низька мотивація одного із співрозмовників (комуніката або комуніканта, або ж того й іншого), неадекватна самооцінка комунікатора, несприятлива психологічна атмосфера та відсутність навичок й умінь, необхідних для реалізації процесу спілкування, індивідуально-психологічні особливості співрозмовників, різна диспозиція, установка, ціннісна орієнтація. Бар'єри спілкування також можуть бути пов'язані з характерами людей, їх прагненнями, поглядами, мовними особливостями, з манерами спілкування тощо.

Вітчизняна дослідниця Дмитрієва С. М., досліджуючи чинники, що обумовлюють виникнення комунікативних бар'єрів у міжособистісному спілкуванні, поділила їх на об'єктивні (зовнішні) і суб'єктивні (внутрішні).

До першої групи – об'єктивних чинників, дослідниця віднесла:

1) особливості соціально-політичного розвитку суспільства, які визначають загальний рівень демократичності комунікативних процесів, їхню орієнтацію на міждержавні та міжнаціональні зв'язки;

2) рівень матеріально-технічної забезпеченості каналів інформації як загалом у суспільстві, так і конкретно у кожному місці, де здійснюється комунікація;

3) характеристики мікроситуації, що пов'язана зі спілкуванням у конкретній організації;

4) особливості проблеми, яка становить предмет комунікації.

До другої групи – суб’єктивних чинників, були віднесені:

- 1) особливості спрямованості учасників комунікації (потреби, інтереси, ціннісні орієнтації, соціальні настанови, життєві плани);
- 2) характеристики пізнавальної сфери суб’єктів та об’єктів комунікації (рівень інтелектуального розвитку, наявність загальних та професійних знань);
- 3) особливості емоційно-динамічної сфери учасників комунікації (рівень емоційної стабільності/нестабільності, емоційний стан у момент комунікативної взаємодії, тип темпераменту);
- 4) особливості, які визначають стратегію взаємодії учасників спілкування (стиль спілкування учасників комунікації, рівень психологічної готовності до спілкування, соціально-психологічний клімат у колективі).

У сучасному менеджменті залежно від причин виникнення перепон нормального (ефективного) комунікування зі співрозмовником виділяють чисельну кількість бар’єрів. Проте, серед цієї множини слід виділити саме ті, що найбільше зустрічаються в процесі професійної діяльності менеджерів. До них слід віднести щонайменше 15 видів (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Типологія бар'єрів у комунікаціях**

Кожен окремий вид бар'єру доволі розлого описаний в різних публікаціях, де автори наводять ґрунтовний їх аналіз. Однак, не зважаючи на наявність деталізованих описів бар'єрів комунікації у різних джерелах, все ж є потреба і запит практикуючих менеджерів на систематизовану інформацію про останні, яка міститиме конкретизовано-стислий опис:

- 1) причини появи того чи іншого бар'єру у процесі спілкування;
- 2) рекомендацій щодо подолання бар'єрів.

То ж, з огляду на зазначене варто акцентувати увагу на кожному із п'ятнадцяти бар'єрів комунікації.

### **1. Бар'єр взаємонепорозуміння**

Такий бар'єр може виникати через огріхи в процесі передачі інформації до співрозмовника. Наприклад, коли комуніканти говорять невиразно, надто швидко, нечітко або вживає велику кількість звуків-паразитів. Це спричиняє нерозуміння інформації співрозмовником.



***Рис. 3.2. Ілюстрація до пояснення бар'єру взаємонепорозуміння***

Такого бар'єру можна уникнути, якщо:

- 1) вести розмову у помірному темпі, який є комфортним для того, хто слухає – комуніката;
- 2) старатися виразно вимовляти слова;
- 3) уникати слів-паразитів у процесі передачі інформації;
- 4) будувати прості речення та уникайте складних речень;
- 5) говорити з тим, хто вас слухає, «на одній з ним мові».

Крім того, для подолання бар'єру взаємонепорозуміння необхідно вміло керувати увагою співрозмовника, аудиторії.

## **2. Семантичний бар'єр**

Даний вид бар'єру виникає за ситуації, коли одне і те ж слово різні люди розуміють по-різному, вкладають в нього свій власний сенс. Таке викривлення може бути наслідком особливостей особистісного сприйняття людини, її професійної діяльності.

Особливо складні проблеми семантичного характеру виникають при спілкуванні між представниками різних мов і культур. За таких умов обидві сторони не тільки повинні знати буквальні значення слів, але й інтерпретувати їх у відповідному контексті.



***Фото 3.1. Ілюстрація до пояснення семантичного бар'єру***

Українська мова володіє особливим колоритом і великим набором слів, що є інструментом спілкування між людьми. У цій множині слів є певна їх кількість, що у трактуванні відображають багатозначність – тобто слова мають не одне, а кілька значень. Отже, для успішної комунікації співрозмовникам потрібно обирати однозначні слова, що є найбільш доречними у конкретній ситуації. В іншому ж випадку, якщо використовувати багатозначні слова, між співрозмовниками може виникнути непорозуміння. Своєю чергою, це може спричинити виникнення емоційного бар'єру і продовження спілкування буде заблоковано.

Фахівці вважають, що причинами виникнення семантичного бар'єру є:

- чисельна кількість лексичних значень у одного і того ж слова;
- обмежений лексикон у одного з партнерів по спілкуванню;
- соціокультурні, професійні, психологічні та інші відмінності між тими, хто спілкується;

– використання у процесі комунікування *жаргонної лексики* або *жаргонізмів* (від франц. *jargon* – базікання) – слів, що вживаються групою людей, об'єднаних спільними інтересами, звичками, родом занять. Для прикладу можна навести жаргонізми, що зустрічаються у сфері бізнесу: *клан* (клієнт фірми), *бізнюк* (бізнесмен), *портрет* (президент), *генерал* (генеральний директор), *нереальний бос* (менеджер вищої ланки), *лось* (менеджер середньої ланки), *юрик* (юридична особа), *фізик* (фізична особа), *юстаси* (юристи), *поніар* (начальник служби зв'язків із громадськістю), *кеш* (від англ. *cash* – готівкові гроші), *президенти* (долари), *євроїди* (євро), *кабель* (англійський фунт стерлінгів), *бонди* (облігації), *прайсовий* (грошовий), *валя* (вартість), *лям*, *мулик* (мільйон), *ярд* (мільярд), *мати* (холдингова компанія), *їжачки*, *мартишки*, *синяки* (компанії-одноденки), *котлета* (пачка грошей), *навар* (зиск), *бути в плюсі* (отримати вигоду), *підняти бабульки* (заробити).

Що можна запропонувати керівникам, менеджерам і фахівцям, яким приходить часто комунікувати, для того, щоб подолати семантичні бар'єри? Для цього є стандартні поради:

- 1) старатися говорити зі співрозмовником «на одній мові» – те, що ви кажете, щоб було зрозумілим для того, кому ви це кажете;
- 2) говорити максимально просто: використовувати прості речення, обирати знайомі всім слова;
- 3) обирати зі своєї промови ключові слова і заздалегідь пояснювати їх значення співрозмовнику;
- 4) за умови того, якщо ви будете у процесі спілкування застосовувати слова, що мають множинне значення, їх попередньо необхідно пояснити співрозмовнику.

Використання цих рекомендацій допоможе комуніканту уникнути семантичних бар'єрів у процесі комунікування зі своїм знайомим, колегою, керівником, клієнтом, партнером.

### **3. Стилiстичний бар'єр**

Він виникає при невідповідності стилю мови того, хто говорить (комуніканта), і ситуації спілкування або стилю мови, морально-психологічного і фізичного стану того, хто в даний момент слухає (комуніката). Стилiстичний бар'єр виникає і тоді, коли форма комунікації не відповідає її змісту. Наприклад, вас запросили на співбесіду щодо перевodu на іншу посаду, а замість діалогу був односторонній монолог керівника відповідного підрозділу про недоліки в роботі, про необхідність пошуку шляхів виходу із ситуації, що склалася. То ж ви не змогли зрозуміти з чим пов'язане рішення керівництва і що вам відповісти керівнику в такій ситуації.



***Фото 3.2. Ілюстрація до пояснення стилістичного бар'єру***

То ж, якщо доповідач (комунікант) піклується про те, щоб комунікація зі слухачами (комунікатами) була ефективною, то стиль викладу інформації повинен відповідати змісту. Для правильності сприйняття інформації необхідно правильно підбирати аргументи, основні доводи, чітко і структуровано викладати інформацію.

Стилiстичний бар'єр може спровокувати негативні емоції, які не дозволяють комунікату уважно слухати, а значить і розуміти надавану інформацію (повідомлення, розпорядження, наказ тощо).



Існують також випадки, коли у процесі комунікування виникає стилістичний бар'єр із-за того, що інформація тим, хто слухає, передається функціонально-книжною мовою.

Для того, щоб уникнути у процесі комунікування стилістичних бар'єрів необхідно дотримуватися хоча б таких двох рекомендацій:

1) правильно структуруйте інформацію, яку надаєте своєму співрозмовнику;

2) говоріть стисло і в темпі, який найбільш доречний і підходить вашому співрозмовнику.

#### **4. Логічний бар'єр**

Такий бар'єр виникає у тому випадку, коли логіка міркування того, хто говорить (комуніканта), або занадто складна для розуміння тому, хто слухає (комуніката), або здається йому неправильною, або ж суперечить властивій йому манері доказів.



***Фото 3.3. Ілюстрація до пояснення логічного бар'єру***

Не вимагає доказів те твердження, що кожна людина сприймає ситуацію зі своєї точки зору в залежності від набутого досвіду, рівня знань, культури, особистісних потреб і мотивації. Перш ніж висловити думку вголос, людина кодує інформацію, іншими словами, вербалізує її, тобто перетворює так звану «внутрішню мову» в слова у відповідності зі своїм рівнем знань, способом сприйняття інформації і світоглядом.

Наука психологія стверджує, що на етапі «висловив-почув-розкодував-зрозумів» втрачається або спотворюється біля 70 % інформації. Для доказу цього можна звернутися до опису відомого анекдотичного випадку. А суть його ось в чому. Якось до Івана Івановича пізно ввечері хтось постукав у вікно. Іван Іванович відкрив квартирку вікна. З вулиці пролунало запитання: «Господарю, вам дрова потрібні?». Іван Іванович відповів: «Ні, не потрібні». А коли вранці Іван Іванович вийшов у двір, то побачив, що дрова, які були напередодні складені під парканом біля воріт, зникли.

Цей приклад доволі влучно описує типову помилку слухача в процесі оцінки інформації, що йому надається: Іван Іванович отримав інформацію і зрозумів так, як захотів. У чому ж тут криється проблема? Фахівці стверджують, що вона закладена саме в особливостях мислення людини – швидкості, системності тощо. Особливості мислення, а разом із тим і критичність розумової діяльності у різних людей різні. Саме це і приводить до спотворення інформації і розуміння її відмінно від іншої людини. А ще тут варто враховувати і фактори, що ускладнюють передачу інформації від того, хто її надає, до того, хто її слухає (сприймає). У фаховій літературі до таких факторів відносять неточність висловлювання, недоречне використання професійних термінів, невірне тлумачення намірів співрозмовника, надмірне використання іноземних слів, неповне інформування співрозмовника, доволі швидкий темп інформування, неповну концентрацію уваги на інформації того, хто слухає, витіюватість думки.

Які тут можна надати поради, щоб уникнути логічного бар'єру і досягти позитивного результату від комунікації?

По-перше, слухачеві (комунікату) необхідно постійно аналізувати інформацію, яку отримує; по-друге, у процесі комунікації необхідно «включити» увагу на співрозмовника з метою зрозуміти його точку зору на надану інформацію; по-третє, обов'язково встановити зі співрозмовником зворотній зв'язок і по-четверте, повідомлення необхідно логічно вибудувати і донести до слухача зрозумілою мовою.

## **5. Соціально-культурний бар'єр**

Причиною появи соціально-культурного бар'єру стають соціальні, політичні, релігійні й професійні розбіжності в поглядах, звичках, традиціях, що призводять до різного пояснення і сприйняття тих або інших понять, явищ, розумінь.

Не слід представляти цей вид бар'єрів у комунікації як результат свідомого, довільного і спрямованого захисту від впливу співрозмовника. У реальному спілкуванні такі бар'єри присутні у якості незалежних механізмів, що дані людині для захисту, але їхня дійсна природа людині мало відома.



***Фото 3.4. Ілюстрація до пояснення соціально-культурного бар'єру***

Для того, щоб уникнути у процесі спілкування цього виду бар'єру, необхідно:

- 1) зберігати неупередженість, уважно ставитися до звичаїв інших людей;
- 2) враховувати багатозначність однакових жестів і виразів у різних країнах;
- 3) пристосовувати ваш стиль до особливостей іншої людини.

## **6. Бар'єр авторитету**

Іноді перешкодою спілкування може стати саме не сприйняття того, хто говорить через його неавторитетність в очах слухача. Або ж навпаки, під час спілкування з людиною, яка є для співрозмовника дуже авторитетною, він може губитися, бути неуважним, не знати, що відповісти на те чи інше питання, соромитися задати запитання тощо. Іншими словами, дія такого бар'єру

спілкування полягає в тому, що, розділивши всіх людей на авторитетних і неавторитетних, людина довіряє тільки першим і відмовляє в цьому другим.

Щоб подолати бар'єр авторитету, необхідно дотримуватися таких простих рекомендацій:

- 1) перед початком спілкування необхідно встановити контакт зі своїм співрозмовником, що викличе з його сторони довіру до вас;
- 2) необхідно ретельно готуватися до зустрічі;
- 3) бути доброзичливим;
- 4) одягатися відповідно мети, місця і часу спілкування;
- 5) вести себе впевнено, спілкуватися на рівних.

### **7. Бар'єр відносин.**

При розгляді бар'єру відносин слід звернути увагу на виникнення почуття ворожості, недовіри до того, хто говорить (комуніканта), і разом із тим і до інформації, яку він передає. Ворожість або недовіра до співрозмовника може виникнути з різних причин: ви отримали попередньо про нього негативну інформацію, а можливо ви раніше з ним мали невдалий контакт і негативне враження у вас залишилося про цю людину тощо.



*Фото 3.5. Ілюстрація до пояснення бар'єру відносин*

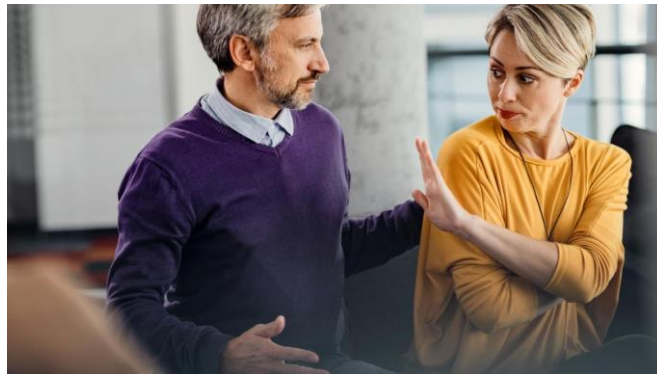
### **8. Бар'єр ставлення**

Бар'єри цього виду виникають у результаті неадекватного ставлення до себе, що проявляється незадоволеністю своїм ролевим статусом, чи поганою підготовкою до виступу або ж недостатньою обізнаністю з питанням тощо;

негативного ставлення до співрозмовника, що характеризується наявністю відчуття антипатії, неприязні; не сприйняттям і не розумінням ситуації, що проявляється негативом до неї.

## 9. Бар'єр уникнення

**Бар'єр уникнення** в професійному середовищі зустрічається досить часто. Що ж необхідно розуміти під **бар'єром уникнення**?



**Фото 3.6. Ілюстрація до пояснення бар'єру уникнення**

Вітчизняний дослідник Козирєв М. П. надає пояснення цього бар'єру у такий спосіб: «**Уникнення** – це такий тип бар'єру під час спілкування, коли спостерігається уникнення джерел впливу, ухилення від контакту з партнером, за якого спілкування та сприйняття інформації стає неможливим. Так, визначивши партнера як небезпечного, «як чужого», людина уникає будь-якого спілкування з ним, або, якщо ухилитися неможливо, докладає відповідних зусиль, щоб не сприйняти її повідомлення. Зі стороннього погляду цей «захист» добре помітний – людина неуважна, не слухає, не дивиться на співрозмовника, постійно знаходить привід відвернутися, використовує будь-яку причину для припинення розмови. *Уникнення*, як вид захисту від впливу, виокремлюється не тільки в уникненні людей, а й у відхиленні від певних ситуацій, коли може виникнути небезпека «шкідливого» впливу» [Козирєв М. П., 2013]. То ж, уникають контакту в процесі комунікування ті, хто не хоче спілкуватися з співрозмовником, хто себе захищає від того, хто інформує про щось неприємне, не бажане, чи просить щось. Звісно, що така ситуація не призведе до позитивного результату. У цьому випадку слід перервати бесіду або перенести

її на інший час, інший день. Така тактика комунікації на практиці у чисельній кількості випадків себе виправдовує.

## **10. Особистісні бар'єри**

*Особистісні бар'єри* – це комунікативні перешкоди, породжувані людськими емоціями, системами цінностей і невмінням слухати співрозмовника. У більшості випадків такі бар'єри виникають у зв'язку з різницею в расі, статі, культурному та соціально-економічному статусі учасників комунікацій, які хибно розуміють нетрадиційні для себе комунікативні сигнали до яких відносять невідомі слова, незрозумілі рухи, образливі жести, неприємні інтонації голосу тощо. Сфера прояву особистісних бар'єрів досить широка – вони можуть виникати як на роботі у процесі професійної діяльності, так і в побутовому спілкуванні людей.

Дослідники вказують, що до особистісних бар'єрів відноситься і так звана психологічна дистанція-почуття емоційної несумісності людей, аналогічне реальній фізичній відстані між сторонами. Наші почуття, відношення, емоції обмежують можливості спілкування з іншими людьми як на роботі, так і в особистому житті. Доказано, що емоції діють як «фільтри» нашого сприйняття: ми бачимо і чуємо, насамперед, те, на що ми емоційно «налаштовані» – фактично нашими комунікаціями керують наші очікування, почуття та відношення.

Отже, ефективність комунікацій підвищується, якщо почуття відправника та одержувача інформації досить близькі по відношенню до обговорюваної проблеми чи ідеї.

**11. Комунікативні бар'єри** – це явища деформації комунікативного процесу, викликані різними причинами, що можуть приводити до неадекватних дій одержувача інформації.

Навіть якщо одержувач інформації отримує повідомлення і чесно намагається його зрозуміти (декодувати), цей процес може бути обмежено низкою перешкод або бар'єрів, що зазвичай виникають у фізичному оточенні або в сфері емоцій

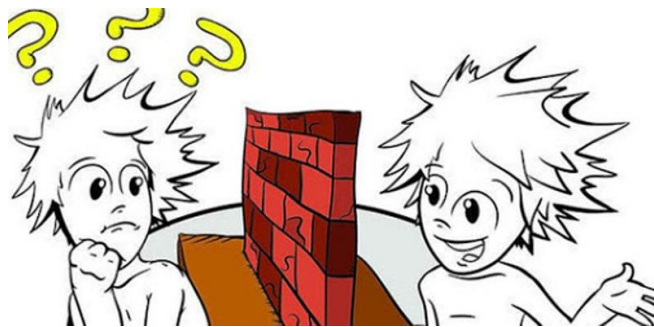
людини. Основними причинами комунікативних бар'єрів є змістові й формальні характеристики повідомлення (логічні, фонетичні, стилістичні, семантичні).

## 12. Фізичні бар'єри

Даний вид бар'єрів відноситься до бар'єрів матеріального походження. Тобто це комунікативні перешкоди, що виникають у матеріальному середовищі.

У якості фізичних бар'єрів виступають:

- несподіваний відволікаючий шум (механічного чи іншого походження), що тимчасово заглушає голос комунікатора і не дає можливості отримати повну інформацію тому, хто її слухає;
- великі відстані між людьми;
- стіни або інші статичні перешкоди, що виникають під час прийому інформації.



*Рис. 3.3. Ілюстрація до пояснення фізичного бар'єру*

Як правило учасникам комунікацій досить швидко стає відомо про виникнення такого роду бар'єрів (їх фізично спостерігають), і вони прагнуть «перебороти» ці перешкоди: знайти краще місце для спілкування, чи змінити форму комунікування.

## 13. Бар'єри перцепції

Термін «перцепція» походить від латинського слова «*perceptio*», що в перекладі на українську мову означає сприйняття, сприймання. Стосовно до сфери спілкування людей один з одним виділяють соціальну перцепцію. То ж перепони, які виникають в соціальній перцепції називають бар'єрами перцепції.



Що породжує бар'єри перцепції? У фаховій літературі виділяють такі чинники:

- 1) стереотипи сприйняття інформації чи тієї або іншої ситуації;
- 2) упередженість і заобони;
- 3) негативні установки співрозмовників, які склалися ще задовго до зустрічі;
- 4) незбігання ціннісних орієнтацій чи поглядів на рівні базових соціальних установок;
- 5) смислові прошарки свідомості;
- 6) формальне підлаштування образу іншої людини під категорії «добрий – поганий», «надійний – ненадійний» тощо.

Вказані чинники зумовлюють перекручування уявлення людей один стосовно одного і породжують негативні реакції під час зустрічей, бесід, переговорів, викликають недовіру та знижують продуктивність не тільки комунікативних зв'язків, а й професійної діяльності тощо.

#### **14. Інформаційні бар'єри**

Сутність інформаційних бар'єрів, як зазначає у своїй публікації Козирєв М. П., криється у: «механічному розриві інформації, як наслідок – її перекручування; втраті логічності викладу; неповній характеристиці явища, процесу; незрозумілості інформації, внаслідок чого думка, що передається, не має логічного завершення (наприклад, медична сестра розповідає пацієнту про правила поведінки і наголошує, що упродовж трьох місяців не можна піднімати важкі предмети), не уточнюючи, яку саме вагу не можна піднімати; неповній інформації (наприклад, викладач, характеризуючи сучасне українське суспільство, підкреслює його поляризованість, надмірне соціальне розшарування, не наводить дані, яку питому вагу мають соціальні верстви в структурі суспільства та яким національним багатством вони володіють); інформаційному перевантаженні – занадто великий обсяг інформації або дуже складна інформація, або дефіцит часу для її сприйняття; перекручення інформації» [Козирєв М. П., 2014].



## 15. Організаційні бар'єри

Для того, щоб зрозуміти сутність організаційних бар'єрів, у якості прикладу можна розглянути вітчизняні виші – університети. Зазвичай в університетах багато різних підрозділів: чисельна кількість деканатів, кафедр, виокремлених інститутів тощо. Така структура вишів (це стосується і великих фірм, компаній) зумовлює виникнення *організаційних бар'єрів*. Основними причинами їх є:

1) *недоліки організаційних структур управління* – відсутність єдиноначальства, висока норма керованості (велика кількість підлеглих на одного начальника), дублювання і накладення функцій або, навпаки, відсутність відповідального виконавця, протиріччя у формулюваннях обов'язків, розподілі повноважень і відповідальності;

2) *недостатня регламентація бізнес-процесів*, іншими словами, неясні схеми взаємодії співробітників і підрозділів при виконанні тих чи інших завдань;

3) *складна багатоступінчаста ієрархія підпорядкування*, внаслідок чого спотворюється або втрачається інформація при її переході з одного рівня управління на інший, наприклад з функціонального рівня (керівника підрозділу, служби) до операційного (наприклад, до менеджера з продажів);

4) *недоліки внутрішньофірмових комунікацій*, що виражається в інформаційному перевантаженні комунікатів або бракові даних, неправильному виборі форми і методу їх подачі тощо;

5) *складний документообіг* – дуже багато документації різних рівнів важливості, дублювання документації;

6) *нерівномірне навантаження* – одна група працівників непомірно завантажена роботою, інша – працює без зусиль;

7) *відсутність продуманої кадрової політики* – немає процедур підбору та адаптації, оцінки, мотивації, навчання та розвитку персоналу;

8) *наявність явно виражених субкультур* між службами і підрозділами: найчастіше такі підрозділи компаній, як інформаційний відділ, бухгалтерія

мають власний набір цінностей, який може вступати в протиріччя із загальною корпоративною культурою.

У більшості випадків *організаційні бар'єри* виникають через вже вище згадану надто громіздку систему підпорядкування (управління). Досить часто таку проблему можна виявити під час діагностики рівнів підпорядкування у компанії. Якщо у якості прикладу розглянути широкопрофільну (диверсифіковану) виробничу фірму і в ній від генерального директора до кінцевого виконавця є більше семи рівнів управління, то ймовірність виникнення *організаційних бар'єрів* досить висока. Оптимальними для організації є 3-4 рівні управління: директор  $\Rightarrow$  керівник відділу  $\Rightarrow$  провідний спеціаліст  $\Rightarrow$  менеджер, який має виконати певне завдання (тут чотири чотири рівні управління).

У принципі всі бар'єри можна усувати або їх уникати, якщо останні вчасно виявляти і корегувати процес спілкування. «Бар'єрні» симптоми досить помітні й виявити їх не складно. Найяскравіше це демонструє ситуація, коли від постановки завдання до фактичного результату проходить надто багато часу, або ж результат не співпадає із завданням, яке первинно ставилося перед працівником.

### **3.3. Шляхи подолання бар'єрів комунікацій**

Сучасна людина, яка має бажання чогось досягти в професійній діяльності, зробити кар'єру, розуміє необхідність постійного вдосконалення знання рідної мови, своєї мовної культури, гуманізації свого мовлення. На це вказується в чисельній кількості публікацій [3; 6; 7; 10]. З огляду на аналіз вказаних публікацій з зазначеної проблематики слідує, що для цього необхідно:

а) створення установок на оволодіння правильним літературним мовленням у всіх ситуаціях спілкування з колегами, партнерами, посередниками, клієнтами;

б) самоконтроль і розвиток умінь виразного мовлення при наданні інформації співрозмовнику;

в) розвиток загальних психологічних особливостей особистості, що створюють передумови для успішного оволодіння мовленнєвими навичками та вміннями;

г) покращення таких комунікативних якостей, як правильність (відповідність акцентологічним, орфоепічним, граматичним, пунктуаційним та іншим нормам сучасної літературної мови), зрозумілість, точність висловлювання, доречність (логічність, переконливість, спонукальність), багатство (різноманітність мовленнєвих засобів), виразність (образність, емоційність, яскравість), чистота (недопустимість жаргонізмів, вульгаризмів і просторічних слів), лаконічність;

д) володіння невербальними засобами спілкування, а саме: мімікою, жестами, правилами членування мовного потоку, темпом мовлення, тембром голосу [5]. Таке уміння не всім властиве, його необхідно розвивати і вчасно використовувати.

Крім цього, важливе вміння управління увагою, що передбачає залучення та підтримку уваги того, хто слухає, до того, хто говорить. Це досягається застосуванням таких прийомів як *«нейтральна фаза»*, *«залучення»*, *«установлення зорового контакту»*, *«нав'язування ритму»*.

Прийом *«нейтральної фрази»* ґрунтується на тому, що на початку виступу чи повідомлення вимовляється певна фраза, яка може бути не пов'язана безпосередньо з основним матеріалом, але з певних причин має значення, смисл і цінність для всіх присутніх, тому привертає увагу.

Прийом *«залучення»* застосовується на початку виступу і виявляється у поганій вимові, тихому голосі, монотонності, нерозбірливості тощо. В цьому випадку слухачі мають докладати додаткових зусиль, щоб щось зрозуміти, що і зумовлює концентрацію їх уваги, яку мовець у подальшому має підтримувати адекватними зусиллями.

Ще один прийом – *установлення зорового контакту* між партнерами зі спілкування. Дивлячись на іншого, людина показує, що готова слухати, а коли відводить погляд – не бажає спілкуватися.

Прийом «*нав'язування ритму*» реалізується зміною тональності, швидкості, тембру, інтонації голосу тощо. Оратор ніби пропонує тому, хто слухає, свою послідовність вербальної взаємодії, сприйняття інформації. Прийом *акцентування* застосовується тоді, коли необхідно акцентувати партнерові на визначені, важливі моменти щодо інформації, повідомлення, ситуації тощо.

Подоланню вербальних бар'єрів сприяють і прийоми ефективного слухання. Виділяють такі: увага до партнера, не рефлексивне слухання, рефлексивне слухання, установка, невербальне слухання, пам'ять.

*Увага до партнера* як прийом ефективного слухання передбачає мінімізацію відволікань періодичним короточасним візуальним контактом очей, позитивну позу («я – уважний»).

*Нерефлексивне слухання* полягає у мінімізації вторгнення в мову партнера та охоплює мінімізацію відповідей і уважне слухання. Його рекомендують застосовувати тоді, коли партнер знаходиться в афективному стані, палає бажанням висловити свою точку зору, чимось занепокоєний, або невпевнений у собі тощо.

*Рефлексивне слухання активне.* Воно передбачає встановлення зворотного зв'язку з партнерами зі спілкування через уточнення, перефразування повідомлень і висловлювань партнера, відображення його почуттів та узагальнення отриманої інформації. Цей вид слухання рекомендується використовувати у діалогах, під час обговорення проблем, за наявності складних ситуацій.

*Установка*, як прийом ефективного слухання, ґрунтується на позитивному емоційному ставленні до партнера зі спілкування як особистості. Воно містить схвалення (некатегоричне, позитивне ставлення до партнера), самосхвалення (внутрішню згоду партнера із собою, своїми переконаннями і уявленнями), емпатію (співпереживання почуттям іншого партнера, ніби вони є власними почуттями).

Як прийом слухання виокремлюється і **емпатичне слухання**, яке підвищує ефективність спілкування у тому випадку, якщо відбувається «читання» позитивних (стенічних) емоцій (радості, задоволення, впевненості, надії).

У ситуаціях, що пов'язані із обговоренням певних проектів, нових ідей, доцільно використання **спрямованого критичного слухання**, що передбачає превентивний критичний аналіз інноваційної інформації.

**Пам'ять**, як особливий прийом слухання, передбачає здатність сприймати, зберігати та відтворювати інформацію. Обробка інформації в пам'яті здійснюється на таких рівнях: сенсорному, короткочасному, довготривалому. Сенсорна пам'ять сприймає інформацію, пов'язану з сенсорними слідами (наприклад, різкими звуковими подразниками) в межах однієї секунди. Короткочасна пам'ять пов'язана з місткістю уваги партнера і, як правило, не перевищує пів секунди. Довготривала пам'ять пов'язана не тільки з прийняттям нової інформації, але з її ретельною обробкою, встановленням асоціацій з накопиченої інформації.

Важливим прийомом ефективного слухання партнера є **невербальне слухання** – зчитування міміки, пози, жестів співрозмовника. Невербальне слухання є виявом невербальної комунікації комуніката і комуніканта, яка здійснюється за допомогою образних, немовних засобів, зокрема кінестичних, проксемічних, паралінгвістичних, екстралінгвістичних тощо.

Усвідомлення, аналіз бар'єрів комунікації і шляхів їх уникнення й подолання сприяє досягненню мети та завдань спілкування, ефективній та плідній взаємодії, гармонізації взаємовідносин, налагодженню ділового, здорового психологічного клімату в колективі.

### **Контрольні питання:**

1. Надайте тлумачення поняття «бар'єр комунікації».
2. Охарактеризуйте сфери діяльності людей, де виникають бар'єри комунікацій.
3. Які чинники зумовлюють виникнення бар'єрів комунікації в організації?

4. З огляду на власний життєвий досвід вкажіть на бар'єри комунікації, які виникають найчастіше у процесі виконання професійних обов'язків.

5. Що необхідно зробити, щоб подолати бар'єри комунікацій?

6. Які на практиці використовуються прийоми, щоб утримати увагу слухачів (співрозмовника) у процесі комунікування?

### **Практичні завдання:**

**Завдання 1.** Визначення перешкод (перепон) у спілкуванні з співрозмовником

Ви досить часто спілкуєтеся зі своїми колегами, керівниками і просто знайомими. Є ситуації, коли спілкування проходить добре, ви себе комфортно почуваєте і вашому співрозмовнику приємно вести з вами бесіду. А є ситуації, коли щось заважає вам спілкуватися, співрозмовник вас не розуміє і т.ін. У цьому випадку вам щось заважає. Вкажіть, що саме?

**Завдання 2.** Захист від співрозмовника

Ваш підлеглий прийшов до вас вирішити питання щодо своєї відпустки. Ви розраховували, що питання буде вирішено максимум хвилин за п'ять. Проте ваш підлеглий, до якого ви відноситесь непогано, почав розповідати про своє сімейне життя, непорозуміння з дружиною, що він дуже втомився і йому потрібно змінити обстановку. Розповідь його вже тривала 15 хвилин. Виходячи з ситуації ви розумієте, що його монолог продовжиться ще з півгодини. Ця інформація, яку він виплеснув на вас є небажаною, ви вже починаєте від неї втомлюватися. Що ви зробите, щоб від неї захиститися і закінчити розмову за п'ять хвилин?

**Завдання 3.** Встановлення контакту зі співрозмовником

Що необхідно зробити для того, щоб встановити контакт зі співрозмовником, враховуючи вихідні дані, що наведені нижче?

*Вихідні дані:*

- 1) вид переговорів – ділові;
- 2) особа, яка буде вести переговори, вам не відома.

**Завдання 4.** Що ви можете запропонувати, щоб:

- 1) створити сприятливу атмосферу для співрозмовника;
- 2) привернути увагу до теми розмови;
- 3) пробудити інтерес співрозмовника.

**Завдання 5.** Чи використовуєте ви жаргон на роботі чи на заняттях? Якщо так, то чи це допомагає/перешкоджає комунікації з вашим колегою, спілкуванню з вашим товаришем? Обґрунтуйте свою відповідь.

### **Список використаних джерел:**

1. Березовська Л. Комунікативні бар'єри у спілкуванні соціального працівника: шляхи подолання. *Український педагогічний журнал*. 2020. № 2. С. 87-94.
2. Кіш-Вайда Г. М. Причини виникнення комунікативних бар'єрів у процесі вивчення іноземних мов. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Педагогіка, соціальна робота»*. 2018. Випуск 24. URL : <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/11950//.pdf>.
3. Козирев М. П. Комунікативні бар'єри спілкування та шляхи їх подолання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2014. № 1. С. 201-211.
4. Козирев М. П. Бар'єри педагогічного спілкування. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна*. 2013. Вип. 2. С. 136-146. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu\\_2013\\_2\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2013_2_16).
5. Сучасна педагогічна риторика: теорія, практика, міжпредметні зв'язки: зб. наук. праць за матер. наук. семінару ; за ред. Т. А. Космеди. Львів: ПАІС, 2007. 268 с.
6. Щілінська Г. Комунікативні бар'єри у процесі міжкультурної взаємодії студентів та шляхи їх вирішення. *Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент*. 2015. Вип. 18. С. 50-58.

### **Інформаційні електронні ресурси:**

7. Гордієнко В. Шляхи подолання комунікативних бар'єрів у професійній діяльності викладачів закладів фахової передвищої освіти. URL : <https://lib.iitta.gov.ua..pdf>.

8. Дмитрієва С. М. Психологічні особливості комунікативних бар'єрів у міжособистісному спілкуванні. URL : <http://eprints.zu.edu.ua/.pdf>.

9. Ковбасюк О. В. Комунікативні бар'єри в професійному спілкуванні співробітників органів внутрішніх справ та їх мінімізація. URL : [https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2009/5\\_2009/18.pdf.pdf](https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2009/5_2009/18.pdf.pdf).

10. Марчук В. О., Корнієнко В. О. Комунікативні бар'єри та шляхи їх подолання. URL : <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/40444/15643.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.

11. Синівський В. В., Сергієнкова О. П. Психологічний словник [Електронний ресурс] ; за ред. Н. А. Побірченко. URL:[https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/5980/3/O\\_Serhieienkova\\_IL.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/5980/3/O_Serhieienkova_IL.pdf).



## РОЗДІЛ 4

# СТВОРЕННЯ ВЛАСНОГО «Я» ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ. АКТИВНЕ СЛУХАННЯ ТА ЗВОРОТНІЙ ЗВ'ЯЗОК У ПРОЦЕСІ КОМУНІКУВАННЯ

*У якості епіграфа:*

Люди цінують і винагороджують почуття, які ви в них викликаєте!.  
(Джерело: <https://www.livelib.ru/book/1001557126/quotes-sam-sebe-brend-iskusstvo-samoprezentatsii-garri-bekvit>)

### *Навчальні питання:*

- 4.1. Тлумачення поняття «самопрезентація». Види, типи і тактики самопрезентації.
- 4.2. Самопрезентація під час знайомства. Головні інформаційні блоки самопрезентації.
- 4.3. Головне правило самопрезентації.
- 4.4. Активне слухання та зворотній зв'язок у процесі комунікування.

*Ключові терміни:* самопрезентація, правило, тактики, активне слухання, зворотній зв'язок.

### *Рівень засвоєння матеріалу розділу:*

- *знати й розуміти:* зміст і сутність, спрямованість самопрезентації; головне правило самопрезентації, сутність і важливість активного слухання і зворотнього зв'язку в процесі комунікації;
- *уміти:* використовувати знання з підготовки самопрезентації для налагодження процесу комунікації з колегами, керівником на початку знайомства; активно слухати тих, хто надає інформацію; будувати зворотній зв'язок у процесі спілкування.

*Під час самопрезентації ви повинні віртуозно поєднати демонстрацію власних «сильних» сторін з процесом налаштування аудиторії до себе.*

*Самопрезентація – це демонстрація власних гідних якостей перед аудиторією, створення позитивного образу в її очах. Щоб подати себе в кращому світлі, потрібно скласти докладний план презентації. Без підготовки самопрезентацію можуть собі дозволити тільки професійні оратори, які мають багаторічний досвід подібних «виступів». Для тих, хто пробує презентувати себе вперше, потрібен план.*

*Джерело: <https://vilno.org/article/186-Yak%20uspishno%20sebe%20prezentuvaty>*

#### **4.1. Тлумачення поняття «самопрезентація». Види, типи і тактики самопрезентації**

**Самопрезентація** (з лат. – «самоподача») – процес уявлення людиною власного образу в соціальному світі, що характеризується навмисністю і спрямованістю на створення в оточуючих певного враження про себе.

Іншими словами, **самопрезентація** – це наша розповідь про себе іншій людині чи групі людей з метою ближче познайомитися та досягти інших цілей. Зокрема, такою розповіддю ми можемо додати собі авторитету, справити позитивне враження про себе, зацікавити, запам'ятатися, сформувати свій імідж.

За рахунок використання самопрезентації відбувається ефективне прийняття соціумом особистісних ролей суб'єкта впливу та їх взаємодії. Характер самопрезентації може змінюватись залежно від обставин чи цілей суб'єкта самопрезентації.

##### ***Види самопрезентації***

Самопрезентація буває двох видів: природна і штучна.

**Природна самопрезентація**, що зветься природним розподілом, властива всім індивідам і характеризується не надуманим процесом і природністю. Внаслідок природної самопрезентації відбувається визначення людини у

системі суспільної свідомості. Відмінними рисами самопрезентації цього виду є неможливість контролю та коригування, що можна розцінити як недолік природної самопрезентації через невідомість характеру виробленого ефекту.

**Штучна самопрезентація** складається в тому, що в її рамках застосовуються спеціально напрацьовані навички уявлення себе для досягнення спланованого результату. Головною метою штучної самопрезентації є формування позитивного ставлення з боку значущих для суб'єкта впливу людей.

### ***Типи самопрезентацій***

Виділяють два типи самопрезентації. Перший тип ***відповідає власній самооцінці***. Основною метою такої самопрезентації виступає прагнення суб'єкта впливу до ідеалу себе, сформованого у своїй свідомості.

Другий тип самопрезентації ***відповідає очікуванням і перевагам аудиторії***. Він зустрічається доволі часто. Спрямуванням такої самопрезентації є формування образу суб'єкта впливу в очах оточуючих.

Важливою вимогою до самопрезентації є її виразність. Це обумовлено прагненням людей створювати собі образ, який відповідає їхній особистій ідентичності. Але часто ідентифікацію суб'єкта суспільство контролює за умови існування умовних правил поведінки у кожній сфері. Реакція суб'єкта на такий контроль може бути провокаційною. Для доказу цього варто звернутися до образу доньки церковного служника. Особливості професійної діяльності її батька пригнічують ідентичність особистості та емоції дочки. У таких умовах вона не може самопрезентувати себе в якійсь іншій, невластивій для «доньки церковного служника» якості. Зрештою, це викликає негативну реакцію у її сім'ї та суспільстві, викликає внутрішнє невдоволення доньки своїм положенням у тому мікросоціумі, де вона знаходиться.

Для самопрезентації у повсякденному житті використовуються різноманітні ***тактики***. Найбільш поширеними ***тактиками***, що використовуються для самопрезентації, є такі:

1) тактика ***«хвастоців»***: використання цієї тактики сприяє надмірній саморекламі та демонстрації компетентності суб'єкта з метою отримання

поваги з боку інших. Така тактика у переважній кількості випадків викликає в оточуючих негативне відношення до того, хто себе презентує;

2) тактика **«лестоців»**: як показує практика, застосування цієї тактики сприяє підвищенню соціальної привабливості. З першого погляду ця тактика сприймається більшістю керівників, членів колективу позитивно. Але надмірні лестощі починають викликати в оточуючих легку огиду до хвалька;

3) тактика **«заякування»** формує здатність змусити інших слухати чи слухатися вимог того, хто доповідає. Така тактика спрацьовує не завжди. Використовувати її необхідно з обережністю;

4) тактика **«пояснення прикладом»** характеризується демонстрацією переваги суб'єкта над оточуючими. Головним при використанні цієї тактики не перебільшити своїх вмінь, прикладів; не створити в уяві оточуючих такого собі умільця вирішення всіх проблем;

5) тактика **«благання»** демонструє слабкість та залежність від інших у надії отримання допомоги чи співчуття в оточуючих, покладаючись на соціальну відповідальність.

Крім вищенаведених тактик у процесі самопрезентації використовуються також і певні **стратегії**. Вони можуть набувати оборонного або стверджуючого характеру. **Оборонна самопрезентація** спрямована на те, щоб запобігати загрозливим життєвим ситуаціям. Для її ефективної реалізації використовується тактика **«благання»**.

**Стратегія самопрезентації, яка носить переконливий (стверджуючий) стиль**, характеризується активнішою поведінкою, якій властива ідеалізація своєї особистості, доброзичливість. Для ефективної реалізації цієї стратегії здебільшого застосовуються тактики **«лестоців»**, **«хвастоців»**, **«пояснення прикладом»**.

У підтримці своєї самооцінки вказаним стратегіям відводиться важлива роль. Самооцінка людини залежить від оцінки її власної діяльності, сприйняття того, як на неї реагують інші. У результаті людьми активно створюються враження, які викликають почуття власної гідності, що посилюється реакцією інших.

## 4.2. Самопрезентація під час знайомства

Коли виникає необхідність презентувати себе? Це може бути тоді, коли, наприклад, ви прийшли на співбесіду для того, щоб влаштуватися на роботу, коли ви претендуєте на якусь посаду на новому робочому місці, коли ви презентуєте себе перед колективом, яким будете керувати чи в якому плануєте працювати. А взагалі до загальних ситуацій, де потрібна самопрезентація особистості, відносяться такі:

1. **Презентація-розповідь про себе перед клієнтом**, коли ви представляєте йому свій товар чи послугу. Одним з елементів такої презентації є побудова свого авторитету перед клієнтом за досить стислий термін часу. І це можна вдало зробити, якщо використати при цьому цікаву розповідь про себе. Проте, ця розмова повинна певним чином торкатися і того, що ви хочете продати клієнтові.

2. **Самопрезентація під час своєї промови перед аудиторією**. Наприклад, тренер чи лектор на початку виступу перед слухачами може зробити класичну презентацію себе як спікера, а по ходу виступу вже застосувати партизанську презентацію.

3. **Коротка розповідь про себе під час знайомства**. Така ситуація виникає тоді, коли ви знайомитеся з новими людьми, або ж у процесі «дознайомлення» з уже знайомими.

4. **Самопрезентація на співбесіді**. Багато людей гадають, що розповісти щось про себе дуже просто. З першого погляду це так, бо кожна людина про вже все про себе знає. А тому просто треба щось розповісти. Однак, знань про себе у кожного з нас є вдосталь. І коли нас запитують «Чим ти займаєшся?» або «Розкажи щось про себе», то ми за дві секунди перебираємо всю свою біографію і намагаємося вибрати те, що варто розповісти. Але тут не все так просто! Чому? Тому, що людина попадає в ситуацію невизначеності – що ж у цій ситуації потрібно розповідати? Що ж зацікавить в цій ситуації мого співрозмовника?

Під таким напливом невизначеностей у кожного із нас може виникнути *ступор*, а опис себе вийде *таким собі*, як по змісту, так і по подачі. Тому, щоб цього уникнути, необхідно скласти розширену робочу версію розповіді про себе і включити в неї усі потенційно важливі моменти та фішки. Тоді, коли виникне потреба, ми не розгубимося, а швидко виберемо з попередньо підготовленої робочої версії саме те, що буде найдоцільнішим, враховуючи людину, з якою спілкуємося та ситуацію, в якій це відбувається.

***У розповіді про себе мають бути три умовних інформаційних блоки:***

- професійний;
- особистий;
- фішка.

Яка ж інформація повинна наводитися в кожному із наведених блоків?

### **Професійний блок**

У рамках цього блоку надається інформація про сферу, у якій ви працюєте, спеціалізуєтеся, з чого заробляєте гроші. То ж, у цьому випадку буде слушною така рекомендація: складіть список тез про ваш досвід, вміння, досягнення, а також обдумайте кейси, про які ви зможете розповісти у разі потреби.

У межах цього блоку рекомендується говорити про те, в чому ви дійсно компетентні та чим професійно займаєтеся. Адже вам завжди можуть поставити додаткові запитання і, якщо ви будете невпевнено на них відповідати, то справите не найкраще враження. Крім того, ви ще й будете постійно напружені, щоб вас не запитали щось зайве. Тому не варто занадто щось прикрашати або присвоювати собі більше досягнень, ніж є. Але в будь-якому випадку варто заготувати деякі деталі для своєї розповіді на випадок додаткових запитань. Наприклад, якщо говорити, що ви займаєтеся бізнесом, то треба бути готовими пояснити, що це за бізнес, які там показники, які особливості його ведення. Також, говорячи про досягнення, рекомендується використовувати ***доконані дієслова***, наприклад, “заробили”, “отримали”, “розробили”, а не “рекламували”, “писали”, “розробляли” тощо.

Якщо є можливість, у розповіді варто використовувати кількісні показники, що пов'язані з милою роботою, бізнесом, навчанням тощо. При цьому рекомендується говорити “більше”, а не “близько”, так звучить солідніше. Наприклад, за два роки мого бізнесу я заробив *більше мільйона доларів*. Або, якщо ви адвокат, слід говорити, що за рік домоглися більше, ніж 10 виправдальних вироків.

**Особистий блок** – це блок у якому наводиться інформація про хобі, інтереси, вподобання, заняття.

Для того, щоб цей інформаційний блок був вдало сформований, складіть список тез про сфери, у яких ви хоч трохи розбираєтеся або якими коли-небудь ґрунтовно цікавилися і обізнані в достатній мірі. Тоді в конкретній ситуації у вас буде більше варіантів для самопрезентації і ваші хобі будуть максимально відповідати інтересам аудиторії чи співрозмовника.

Напишіть про Ваші захоплення. Як приклад цікава розповідь про ваші інтереси і захоплення може містити відповіді на такі запитання:

☐ Чим займалися, починаючи з раннього дитинства, включаючи хобі та активності в школі?

☐ Де навчалися після школи? Яку початкову кваліфікацію отримали? Що там вчили, що подобалося?

☐ Чим цікавилися в університеті? Які досягнення були упродовж навчання?

☐ Чи працювали у студентські роки, яку роботу виконували та чого навчилися?

☐ Де і на яких посадах працювали після закінчення навчання? Яких компетентностей набули?

☐ Які заняття та інтереси вас зараз захоплюють? Чого ви хочете отримати від своєї роботи?

### **Блок «Фішка»**

У цьому інформаційному блоці вам необхідно описати те, що вигідно виділить вас серед інших, зробить вашу розповідь яскравою та такою, що

запам'ятається. В описі можна використати цікаві представлення, гумор, самоіронію, знайти якусь прив'язку до ситуації навколо чи події, в якій відбувається зустріч. Людина, яка слухає, має пригадати вас завдяки такій фішці. Тоді це буде зразком самопрезентації, яка вдалася.

На конференціях, симпозіумах, семінарах чи чомусь подібному, де є короткий контакт з конкретною людиною, де кожен із вас знайомиться з чисельною кількістю учасників, наявність такої фішки **обов'язкова**.

А тепер повернемося до підготовки **самопрезентації для знайомства**.

Схема розповіді про себе під час знайомства (професійний, особистий блок, фішка та думка про інтерес співрозмовника) універсальна і підходить до всіх можливих форматів знайомств. Однак її можна коригувати під час знайомства в особливих випадках, наприклад при самопрезентації на співбесіді.

Особливість презентації себе на **співбесіді** полягає в тому, що у вас є конкретна мета, наприклад отримати роботу. Тому для такого виступу можна скористатися такими спеціальними порадами.

**По-перше**, про хобі та свою фішку на співбесіді варто згадати, але лише одним реченням. Уся інша інформація має стосуватися ваших професійного досвіду та якостей, які потрібні для зайняття посади, на яку ви претендуєте.

**По-друге**, ви будете говорити про свої успіхи та досягнення на попередніх роботах чи заняттях. І тут важливо пояснити, завдяки яким своїм знанням, якостям і рисам характеру ви їх досягли, бо роботодавцю цікаві не ваші попередні досягнення, а те, що ви, використовуючи свої знання, зможете зробити для нього. Тому гарною вважається та «**самопрезентація на роботу**», яка інформує керівника підприємства чи власника бізнесу про те, чим ви можете бути корисним для нього.

**По-третє**, підготуйте історію про досягнення, якими ви найбільше пишаєтеся, бо є велика ймовірність, що про неї запитують.

**По-четверте**, якщо у вас немає досвіду роботи на посаді, на яку ви претендуєте, то розкажіть історію чи кілька історій про те, як ви швидко вчилися і розвивали навички, які потрібні на посаді в якійсь іншій роботі чи діяльності.



### 4.3. Головне правило самопрезентації

Завжди, коли знайомитеся і розповідаєте про себе, ви переслідуєте власні цілі: додати собі авторитету, справити про себе гарне враження, зацікавити собою і, на кінець просто запам'ятатися. Але для того, щоб досягти ваших цілей, треба взяти до уваги, які цілі має також і людина, якій ви себе презентуєте. У неї зазвичай ціль дуже проста: визначити, що вона може з вас взяти чи в професійному, чи в особистому плані. ***Тому головне правило самопрезентації – зосередитися не на ваших характеристиках і регаліях, а на тому, чим ви можете бути корисними людині.***

Наприклад, співрозмовнику нема користі з того, що Ви маєте три вищі освіти, десять років працюєте психологом, були в 30-ти країнах світу або вчилися на маркетолога. Про це можна говорити, але це підтвердження тільки ваших вмінь. Натомість людині можете бути корисним тим, що ви розв'язуєте психологічні проблеми подружжя (якщо ви психолог), організовуєте відпочинок за кордоном (якщо ви турагент) або налаштовуєте рекламу у фейсбуці (якщо ви фахівець з реклами).

Наступним етапом у побудові ***робочого тексту самопрезентації*** є декларація ваших потенційних корисностей, наприклад для роботодавця. Ітак, ви вже написали інформацію про себе для професійного та особистого блоку самопрезентації. Далі, навпроти кожного пункту, які декларують ваші навички чи знання, напишіть, що саме завдяки їм ви можете запропонувати чи надати іншим. Наприклад:

☐ *ви адвокат з 10-ти річним досвідом – необхідно акцентувати увагу на тому, що вмієте вигравати складні справи у суді;*

☐ *ви графічний дизайнер – необхідно зазначити, що робите логотипи, які всі запам'ятовують;*

☐ *ви бухгалтер – необхідно вказати, що веде бухгалтерію так, що ніяка податкова не підкопається;*

☐ ви бігун – напишіть, що знаєте, як пробігти марафон та усі бігові локації;

☐ ви кіноман – необхідно вказати, що зможете підказати кіноновинки та серіали, які можна переглянути, наприклад на вихідних чи святкових днях, наодинці, чи в компанії.

☐ ви вчитель – ????????? (спробуйте самі сформулювати).

☐ ви майстер професійного навчання – ????????? (спробуйте самі сформулювати).

**Завдання на одну хвилину:**

Презентуйте себе за 1 хвилину, надавши відповіді на запитання:

- ☐ Хто ви?
- ☐ Чим ви можете бути корисним саме на цій посаді?
- ☐ Чому саме ви, а не хтось інший?
- ☐ Нагадайте, хто ви та як з вами контактувати.

**Поради від психолога щодо процесу самопрезентації**

Самопрезентація про себе – це не тільки словесне представлення. Вона починається не тоді, коли ви почали розмовляти, а коли потрапили в поле зору людини, з якою зараз будете спілкуватися. Важливо контролювати свою поставу, не сутулитися, голову тримати рівно, а не хилити від тяжкості життя чи дивитися на підлогу. Потрібно дивитися на людину та усміхатися. Можливо це для вас важко. Але, якщо тайці можуть усміхатися до всіх, навіть до не знайомих, що проходять повз, то і ви зможете усміхатися до людини, з якою знаєтеся, і з якою будете зараз спілкуватися.

Також треба слідкувати, щоб ваш одяг був чистий, поправлений. Стиль одягу має відповідати загальному уявленню про людину вашої спеціальності. Під час спілкування треба дивитися на людину. Не варто «свердли» її своїми очима, але й дивитися то в один бік, то в інший, на небо або в землю також не рекомендується, бо співрозмовник подумав, що вам із ним не цікаво, або що ви досить зверхні.

У процесі самопрезентації за жестикуляцію особливо не варто переживати. Треба поводитися природно, як ви звикли. Самопрезентація під час особистого знайомства – це не той момент, коли треба відпрацьовувати навички жестикуляції. Хай руки висять вздовж тіла і вони собі самі знайдуть застосування.

І останній елемент, про який варто пам'ятати при самопрезентації – це артикуляція: потрібно чітко вимовляти слова, щоб вас розуміли і ви виглядали впевненими у собі. Така впевненість допоможе створити гарне враження про вас у роботодавця чи членів колективу.

## **4.4. Активне слухання та зворотній зв'язок у процесі комунікування**

### **4.4.1. Активне слухання**

Американський письменник Марк Твен говорив: «Якби передбачалося, що ми маємо говорити більше, ніж слухати, то ми мали б два язика й одне вухо». Спроможність слухати є однією з найважливіших якостей для тих, хто працює з людьми, хто здійснює інтерв'ювання клієнта для з'ясування його проблеми та потреби в наданні допомоги, послуг чи конкретного товару. Слухання – це не просто фізичний процес сприйняття звуків, це інтелектуальний процес, що вимагає приділення уваги тому, що говорить співрозмовник, а також тому, що залишається невисловленим; це увага та відкритість до інших (у т.ч. відмінних від ваших) думок та поглядів.

Слухати співрозмовника як слід – це непросте справа. Вже просто слухати, не перебиваючи, для багатьох це непросте завдання. А слухати так, щоб співрозмовнику хотілося ділитися з вами своїми думками і почуттями – тим більш складніше і вкрай важливо. Таке слухання – це нелегка робота, і робота більше навіть не розуму, а серця. За словами американського оратора, бізнес-тренера, автора численних книг з психології, присвячених особистісному

розвитку і досягненню успіху в бізнесі й в житті Джима Рона, «один із найбільших подарунків, який ви можете комусь дати, це подарунок вашої уваги».

Бути на хвилі співрозмовника, не відволікаючись на «своє», занурювати себе в почуття співрозмовника і позитивно відгукуватися на них, продовжуючи тримати саме співрозмовника в центрі бесіди – це **мистецтво активного слухання**.

**Активне слухання** – це слухання з правильною внутрішньою та зовнішньою активністю. **Активне слухання** допомагає встановити контакт і розташувати до себе співрозмовника, зрозуміти його точку зору і при необхідності повернути її в потрібну сторону.

Зовнішнім вираженням активного слухання є **знаки слухання**: поворот і нахил тіла в бік співрозмовника, кивки, спалахи очима, підтакування в знак слухання і т. ін.

**Активне слухання** має свої гендерні особливості. А тому розрізняють активне слухання по-чоловічому типу і активне слухання по-жіночому типу.

Активне слухання за **чоловічим типом (рефлексивне слухання)**, призначене в першу чергу для ділового стилю спілкування. У такому слуханні потрібно засвоїти і розумно переробити передану інформацію. **Рефлексивне слухання** – це слухання змістовне, з наявністю питань типу: «Де, коли, скільки, які обґрунтування і що з цього випливає?». Розбір, аналіз, розумна критика і підказки в **рефлексивному слуханні** є нормальними й вітаються.

**Вдумливість** – внутрішня основа **рефлексивного слухання**. Володіння технікою «Повтори, погодься, додай» – це показник оволодіння цим стилем слухання.

Активне слухання за **жіночим типом (емпатичне слухання)**, більшою мірою особисте і орієнтоване не на власне інформацію, а на почуття і стосунки. При цьому досить часто лунають запитання: «Як ти до цього ставишся?», «Що ти відчула?». У такій ситуації запитання (репліки) в цілому виконують функцію швидше емоційної підтримки і співчуття інформатора, ніж інтелектуального інтересу до інформації, що надається.

Звернення до почуттів і відображення почуттів – це показник здатності до активного слухання за жіночим типом.

Враховуючи ту обставину, що переважний контингент психологів жінки, то психологи частіше опановують і практикують здебільшого активне слухання саме по жіночому типу, тобто **емпатичне слухання**, і яке відбиває і підтримує почуття співрозмовника. То ж природньо, коли психологи навчають батьків, як встановлювати контакт з дітьми і підлітками, вони також частіше використовують жіночу модель активного слухання. Це розумно і виправдано. Однак перенесення цієї моделі в спілкування з чоловіками і в ділову сферу буде вже помилковим, викличе нерозуміння і протест. Чоловікам на роботі спілкування потрібно по справі, а не про почуття.

Як розвивати активне слухання? Внутрішню активність слід розвивати через вдумливість і співпереживання, зовнішню – через освоєння відповідних знаків слухання.

#### **4.4.2. Зворотній зв'язок**

Однією з численних функцій HR-менеджера (*менеджера по роботі з персоналом*) або безпосереднього керівника, яку вони виконують, є підтримка співробітника в досягненні цілей і виконання планів. HR-менеджер допомагає співробітникам підприємства, фірми, компанії порівнювати та оцінювати досягнуті ними результати й ступінь просування до поставлених цілей, а також перерозподіляти пріоритети, коригувати план дій у разі необхідності. Саме для цього й необхідний **зворотний зв'язок**.

**Зворотний зв'язок** передбачає свідомий контроль за комунікативними діями, спостереження за партнером та оцінку його реакцій, наступні зміни у власній поведінці. **Зворотний зв'язок** – це вміння бачити себе з боку та робити правильні висновки про те, як партнер сприймає себе в спілкуванні.

**Примітка.** У загальному обсязі економічної інформації питома вага інформації, що виконує функції прямого зв'язку, складає близько 25 %, а зворотного зв'язку – 75 %.

Якщо мета поставлена чітко, надавати **зворотний зв'язок** можна такими діями:

1. Похвалити співробітника за успіхи, заохотити його до досягнення цілей. Це – один із найважливіших мотиваторів, визнання прагнуть отримати всі, незалежно від заробітної плати.
2. Допомогти усунути відхилення в роботі співробітника. Коли щось пішло не так, потрібно разом розбиратися, вносити корективи, змінювати орієнтири.
3. Скорегувати мету. Це актуально тоді, якщо з'ясувалося, що мета недосяжна, ринкова ситуація змінилася чи кваліфікація співробітника виявилася недостатньою.

Кожна з цих дій передбачає спілкування зі співробітником і надання зворотного зв'язку: позитивного або такого, що розвивається.

Нинішня ситуація в економічному та освітянському середовищі переорієнтувала бізнес, освіту на дистанційну форму роботи. Це звісно викликало певні труднощі в комунікуванні між колегами, між керівництвом і персоналом, між викладачами і учнями. Більшість їх зумовлена складнощами зворотного зв'язку (фідбеку).

### **Складнощі в наданні фідбеку на «дистанційці»** (фідбек – відгук, критичний коментар до чогось)

Обговорення важких чи спірних моментів, які в офісі можна нівелювати посмішкою, дружнім тоном, поплескуванням по плечу, стає на дистанційці більш формальним. Тому фактична інформація може бути неправильно зрозуміла співробітником.

Телефоном, електронкою або через месенджери складно обговорювати схеми, графіки, малюнки та іншу візуальну інформацію. Співробітник може неправильно зрозуміти керівника або не зуміти самотійно розібратися в отриманому файлі.

Рутина й насичений робочий графік забирають багато часу й сил, то ж зворотний зв'язок відкладається і з часом втрачається. Оскільки спонтанні

контакти під час дистанційки ускладнені, то частина приводів, за якими можна було б надати зворотний зв'язок, проходить повз. Співробітникові може не вистачати інформації про те, як керівник оцінює його роботу, і він може відчувати себе покинутим.

На дистанційці керівник може забувати про позитивний зворотний зв'язок, який мотивує співробітника на нові досягнення, але якщо стається щось погане, то ситуацію завжди розберуть. Виникає дисбаланс: працівник не відчуває визнання, а чує лише невдоволення керівника. Така ситуація не тільки не розвиває, а ще й **демотивує** співробітника. Тому, щоб уникнути цих труднощів можна скористатися деякими практичними порадами і рекомендаціями.

### **Поради і рекомендації з надання зворотного зв'язку «віддаленим» співробітникам**

*1. Дотримуйтесь балансу між визнанням і розвивальним зворотним зв'язком.*

*2. Оскільки на дистанційці є небезпека переважання розвиваючого (або негативного) зворотного зв'язку, керівникові слід не забувати надавати й позитивний: і в спілкуванні сам на сам, і обговорюючи підсумки з усією командою.*

*3. Зворотного зв'язку має бути достатньо.*

*4. Попри віддаленість співробітника (співробітників) необхідно тримати в потоці комунікації, щоби він (вони) не відчував (не відчували) себе забутим (забутими). Водночас необхідно враховувати його (їх) сприйнятливість до рекомендацій: комусь досить короткої розмови, а комусь потрібні докладні пояснення й письмова документація.*

*5. Користуйтеся правилом мінімальної затримки – зворотній зв'язок повинен бути наданий вчасно.*

*6. Зворотний зв'язок необхідно здійснювати якомога швидше після події, до якої він належить, поки подія ще свіжа в пам'яті. Досить дивно розбирати те, що відбулося кілька тижнів тому, краще зробити це відразу або хоча б упродовж декількох днів.*

**Для підтримки зворотнього зв'язку є ще і такі рекомендації:**

**1) плануйте час для спілкування.** Щоб не порушувати робочі плани один одного, бажано виділяти в календарі час під конкретне завдання, наприклад, один раз на тиждень або на два тижні. Зустріч можна присвятити обговоренню поточної роботи, наданню зворотного зв'язку, обговоренню як позитивних, так і недостатніх результатів. Сам співробітник теж буде знати, що в цей час можна поставити будь-які запитання.

**2) обирайте правильний канал для надання зворотного зв'язку.** Звісно, краще використовувати програму, що дозволяє бачити співрозмовника (Skype, Zoom тощо). Але відеорозмова вимагає планування: співробітник має звільнити час та знайти тихе місце. Тому для швидкого обговорення невеликих деталей краще використовувати месенджери. Якщо ж співробітникові необхідно подякувати за відмінно виконану роботу, то краще робити це настільки публічно, наскільки вам дозволяють засоби та план комунікацій, наприклад, на найближчій онлайн-зустрічі команди;

**3) контролюйте свої емоції і слухайте співрозмовника.** Оскільки емоції погано передаються на відстані, зворотний зв'язок стає жорсткішим і може бути більш образливим для співробітника. І в нього, відповідно, виникає опір словам керівника, йому складніше прийняти такий фідбек. Тому:

- контролюйте свій емоційний стан, ваш тон має підтримувати, а не докоряти;

- емпатично слухайте співробітника, оцінюйте його емоційний стан і спробуйте зрозуміти, чи згоден він із тим, що ви йому говорите, чи готовий діяти так, як ви йому рекомендуєте;

**4) правильно поставлене завдання – половина успіху справи.** Але іноді людина, якій ви доручаєте завдання, нібито зовсім вас не чула: робить зовсім не те або повторює одні й ті ж помилки. Не важливо, дитина це, учень чи підлеглий – щоб ваше спілкування було ефективним, потрібен зворотній зв'язок.

Як домогтися того, щоб вашу думку почули і врахували? Цьому є такі практичні поради:



1) ***будьте обережними.*** Намагаючись дати людині мотивацію до дії і підштовхнути в потрібному напрямі, важливо не «перегнути палицю». Образи, крик і придушення особистої ініціативи неприпустимі. Особливо це стосується дітей – при неправильному підході можна назавжди відбити у дитини бажання проявляти креативність;

2) ***дотримуйтеся правила сендвіча.*** Класичний принцип побудови зворотного зв'язку, який рекомендують коучі, називається «правилом сендвіча». Згідно з ним, будь-яку критику необхідно розміщувати між двома позитивними посиленнями. Наприклад: «Це дуже креативно, але я просив щось інше. Упевнений, ти зможеш зробити так, як потрібно»;

3) ***пам'ятайте, що форма теж важлива.*** Від класичної моделі професійні коучі рекомендують відмовитися, оскільки вона не враховує зусиль, які людина витратила на роботу. Навіть, якщо результат не зовсім той, що вам потрібен, пом'якшіть критику, щоб не демотивувати співрозмовника повністю. Наприклад, ви можете сказати йому: «Це дуже креативно, хоча трохи не те, про що ми говорили. Гадаю, що варто змінити ось це. Але мені подобається твоя ідея». У результаті ви отримаєте мотивованого до дії, вдячного співрозмовника і покажете власну експертизу на зовсім іншому рівні;

4) ***дотримуйтеся правила – не тиснути.*** Іноді людині потрібна допомога в тому, щоб почати думати і приймати рішення самостійно. Спочатку вона може відчувати себе розгубленою, не знаючи, чого від неї очікують і як робити правильно. Тому задавайте навідні запитання: «Що, на твою думку, тут найбільш доцільно?». Цікавтеся думкою співрозмовника, озвучуйте свою, але не нав'язуйте її: «Я б зробив так, але це твоє рішення, яке вплине саме на тебе. Тому прийми своє власне рішення». Після двох-трьох разів вам вже не доведеться підштовхувати співрозмовника до самостійності – він сам проявить ініціативу;

5) ***дотримуйтеся правила: «без особистостей».*** Критикуючи роботу, не переходьте на особистості, не змушуйте людину відчувати себе приниженою. Не потрібно перетворювати робочий процес в з'ясування того, хто правий, а хто ні. Це неконструктивно. Замість: «Подивися, що ти наробив, ти все

зіпсував!», скажіть дитині або підлеглому: «Краще було б зробити так». При цьому важливо тримати лінію аргументу і не випускати з поля зору всі важливі критичні пункти;

6) *зворотній зв'язок повнен бути завершений (під ключ)*. Закінчувати зворотний зв'язок завжди потрібно на позитивній ноті, без взаємних образ. Після розмови з вами співрозмовник повинен точно уявляти, чого ви від нього чекаєте і як цього досягти. Гарний зворотний зв'язок – це той, після якого людина мотивована і готова братися за справу. Настрій на успіх обов'язково вплине на кінцевий результат роботи.

### **Контрольні питання:**

1. Наведіть тлумачення поняття «самопрезентація». На вашу думку, чи можна його доповнити змістовно?
2. Які види і типи самопрезентації використовуються у процесі знайомства з новим колективом?
3. Які тактики надають можливість зробити самопрезентацію ефективною?
4. У яких випадках виникає необхідність у самопрезентації?
5. Які інформаційні блоки складають текст самопрезентації? У чому особливості кожного блоку?
6. У чому сутність головного правила самопрезентації? Надайте йому критичний аналіз.
7. Чому у процесі комунікації важливе значення приділяється активному слуханню?
8. Що слід розуміти під зворотнім зв'язком? Чому без зворотнього зв'язку комунікація вважається не ефективною?
9. Які складнощі в наданні зворотнього зв'язку при роботі фірми з використанням «дистанційки»?
10. Якими порадами і рекомендаціями слід користуватися для формування ефективного зворотного зв'язку з підлеглими, співробітниками у процесі їх інформування?

### **Практичні завдання:**

**Завдання 1.** Складіть тези про ваш досвід, вміння, досягнення і надайте відповідь на таке питання: «Що співрозмовник повинен зрозуміти з ваших тез?».

**Завдання 2.** На вашу думку, у чому складається головне правило самопрезентації? Сформулюйте це правило, зважаючи на свій практичний досвід, на свої знання.

**Завдання 3.** Сформулюйте або ж опишіть модель активного слухання у процесі комунікування з аудиторією слухачів, виходячи зі свого досвіду і знань. У чому різниця активного слухання чоловіка і жінки?

**Завдання 4.** Розробіть модель ефективного фідбеку для співробітників, що працюють дистанційно.

### **Список використаних джерел:**

1. Бурмака Т. М., Великих К.О. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент). Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 69 с.

2. Штрімайтис О., Рибак О. Комунікативний менеджмент : навч. посібник для студентів медико-фармацевтичного факультету спец. 226 «Фармація, промислова фармація». Рівне, 2021. 65 с.

### **Інформаційні електронні ресурси:**

1. 5 простих правил успішної самопрезентації. URL : <https://stsaltiv.gov.ua/useful-info/5-prostih-pravil-uspishnoi-samoprezentatsii>.

2. Самопрезентація. URL : <https://krasnomovec.club/uspishna-samoprezentatsiya/>.

3. Самопрезентація на співбесіді, або що розповісти про себе роботодавцю. URL : <https://careerfornewlife.com/blog/find/samoprezentatsiya-na-spivbesidi-abo-shho-rozpovisti-pro-sebe-robotodavtsyu-2/>.

4. Притягнути успіх: як самопрезентація допомає в житті. URL : <https://trends.rbc.ru/trends/education/60a6567f9a79471f2c5cc278>.

5. Зворотній зв'язок та основні принципи активного слухання. URL : <https://studfile.net/preview/7270200/page:2/>.

6. Активне слухання, вміння почути та заохотити розмову. URL : <https://qala-project-2.gitbook.io/robota-z-kl-ntami-pos-bnik/2.-pershii-kontakt-z-kliientom.-zagalni-rekomendaciyi-shodo-komunikaciyi/2.3.-aktivne-slukhannya-vminnya-pochuti-ta-zaokhotiti-rozmovu>.

7. Як успішно себе презентувати. URL : <https://vilno.org/article/186-Yak%20uspishno%20sebe%20prezentuvaty>.

## РОЗДІЛ 5

### КОМУНІКАЦІЇ В КОЛЕКТИВІ. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА

*У якості епіграфа:*

Чим кращі ваші співробітники як люди, тим вони краще і як співробітники.  
(Екс-президент Starbucks)

**Навчальні питання:**

- 5.1. Колектив потребує створення мережі внутрішніх комунікацій.
- 5.2. «Золоті правила» внутрішніх комунікацій.
- 5.3. Поради для покращення внутрішніх комунікацій.
- 5.4. Корпоративна культура: чи потрібна вона сьогодні і яка її роль у створенні щирого спілкування з колегами?
- 5.5. Моделі корпоративної культури.

**Ключові терміни:** внутрішня комунікація, колектив, покращення комунікацій, корпоративна культура, моделі корпоративної культури.

**Рівень засвоєння матеріалу розділу:**

- **знати й розуміти:** сутність внутрішніх комунікацій в організації, зміст корпоративної культури та її моделі, значущість внутрішніх комунікацій і корпоративної культури в аспекті ефективності функціонування організації;
- **уміти:** використовувати знання щодо формування внутрішніх комунікацій та корпоративної культури для відбудови ефективної організації.

*Чітко вибудовані внутрішні комунікації та здорова корпоративна культура сприяє розвитку будь-якої організації – підприємства, фірми, компанії, установи. І навпаки, якщо внутрішні комунікації будуть поганими, а корпоративна культура токсичною, то можна гарантувати, що все це може «вбити» бізнес. Яскравим прикладом для вказаного є історія краху 4-го за величиною інвестиційного банку США Lehman Brothers. Банк заснували ще у далекому 1850 році. Керівництво банку пишалось внутрішньою культурою, яку вони вибудували. І дійсно в банку на першому місці був якісний сервіс для клієнтів, і лише потім – прибуток. Але після смерті фаундерів цінності банку змінилися – пріоритетними стали нові показники ефективності, в основі яких були тільки гроші. Проте разом із втратою початкових орієнтирів наростали внутрішні конфлікти в колективі банку. І це призвело до того, що банк зі столітньою історією просто збанкрутів. То ж гарні стосунки і здоровий клімат в колективі є потужним фактором успіху і подальшого розвитку організації.*

## **5.1. Колектив потребує створення мережі внутрішніх комунікацій**

*Внутрішні комунікації* визначають як кровоносну систему організації – навчального закладу, фірми, підприємства, компанії тощо.

Будь-яку сучасну бізнес-структуру можна розглядати як величезне інформаційне поле, в якому постійно відбувається процес обміну найрізноманітнішою інформацією. Цей обмін знаходиться не на рівні пустої балаканини, а на рівні прийняття управлінських рішень. Тобто, будь-які збої в комунікативній системі компанії неминуче призведуть до прийняття неправильного рішення, яке, своєю чергою, призведе компанію до певних збитків. Добре, якщо такий збій обійдеться тільки переляком, а якщо компанія втратить багатомільйонний контракт лише через те, що співробітники не вміють спілкуватись? То що буде з компанією? Так от, щоб не було ні

переляку, ні фінансових втрат й інших негараздів керівництву варто приділити увагу формуванню **внутрішніх комунікацій**.

**Внутрішні комунікації** – це будь-які комунікації всередині компанії. Вони можуть бути усними або письмовими, безпосередніми чи віртуальними, особистими або груповими. Ефективні **внутрішні комунікації** всіх напрямів – це одне з основних завдань будь-якої організації. Якщо система **внутрішніх комунікацій** добре злагоджена, то ймовірність розвитку ситуації «**лебідь-рак-щучка**» у компанії буде прямувати до нуля, тобто проблем з виконанням управлінських рішень не буде. Отже, **основна мета внутрішніх комунікацій** – це встановлення ефективних і лояльних відносин між працівниками та керівництвом. При цьому, комунікації мають працювати у всіх напрямках – знизу до гори, згори до низу і по горизонталі.

Дослідженнями «PR&Communications Guide-2011», які були проведені ще у 2011 році, доказано, що співробітники компанії відіграють важливу роль у формуванні її репутації. Тому **внутрішні комунікації** є значущим складником PR-у в кожній організації, не взираючи ні на форму її власності, ні на галузеву належність, ні на масштаб діяльності. Отже, не підлягає сумнівам те, що поганий внутрішній PR, не кажучи вже про його відсутність, може негативно вплинути не тільки на репутацію, а й позначитися на прибутках і ефективності організації.

Фактично на кожному підприємстві **внутрішні комунікації** уже існують у тій чи іншій формі. У якій формі вони реалізуються? У когось це розсилка циркулярів, у когось спілкування по скайпу, десь ще висять дошки оголошень, а хтось переважно спілкується через соцмережі, месенджери. Тут вже кожен вибирає той інструмент, який найбільше підходить для виконання поставлених завдань. Але ж за такої ситуації слід визначитися і з існуючою проблемою. А проблема тут така: **внутрішні комунікації** в компанії сьогодні здебільшого є не ефективними й часто спорадичними, тобто безсистемними. З одного боку, всі розуміють важливість цих процесів для результативної діяльності, а з іншого – ефективність **внутрішніх комунікацій** все ще є недостатньою.

Для підтвердження вказаного слід звернутися до результатів дослідження закордонних вчених. Вони свідчать про те, що результативність горизонтальних зв'язків при комунікуванні усередині організації досягає 90 %, а вертикальних лише 20-25 %. Про що свідчать ці відсотки? Саме така кількість витікаючої від керівників інформації (20-25 %) доходить до працівників і правильно розуміється ними. Наслідки такого «ефективного спілкування» спрогнозувати нескладно: не дочув – зробив по-своєму – дістав «по голові» від шефа – «поблагословив» начальство. Керівник думає, що керує ідіотами, а підлеглі вважають, що ними керує ідіот. Щоб цього не сталося керівникам потрібно було б просто поговорити зі своїми підлеглими і зняти знаки питання, що виникають. То ж правильна система внутрішніх комунікацій може вилікувати цю «хворобу»!

На підставі вищеописаного прослідковуються ті **завдання**, які повинна вирішувати «правильна» система внутрішніх комунікацій, а саме:

- 1) створення позитивного іміджу компанії як поважного роботодавця;
- 2) інформування працівників про компанію – її візію, місію, цілі, стратегію розвитку, конкурентні переваги тощо;
- 3) розвиток корпоративного духу та формування у співробітників відданості компанії;
- 4) формування зворотного зв'язку від співробітників компанії;
- 5) демонстрація «відкритості» керівництва;
- 6) розробка і запровадження єдиних стандартів поведінки співробітників згідно з корпоративним кодексом компанії.

При вирішенні вказаних завдань треба враховувати те, що:

1) **внутрішніми замовниками інформаційних кампаній** для працівників можуть бути будь-які підрозділи організації – від адміністративного корпусу до служби охорони;

2) **внутрішні комунікації** здатні вирішувати додатково багато конкретних прикладних завдань. Відтак, список завдань, що вирішують внутрішні комунікації, стає значно довшим.



Виконувати завдання система **внутрішніх комунікацій** має згідно з основними **принципами** та **правилами**. На думку експертів бізнес-середовища, основними принципами «правильної» **внутрішньої комунікативної політики** компанії (а точніше керівництва) є:

- 1) відкритість;
- 2) чесність;
- 3) послідовність керівництва під час проведення комунікацій;
- 4) готовність аналізувати результати та робити обґрунтовані висновки.

А щодо правил, яких необхідно дотримуватися при вирішенні завдань, то тут варто звернутися до розгорнутої їх характеристики.

## 5.2. «Золоті правила» внутрішніх комунікацій

**Правило** – це вимога виконання якихось умов (тобто норма поведінки) всіма учасниками у процесі реалізації якої-небудь дії. У менеджменті всі види діяльності, процеси, операції регламентуються відповідними правилами їх виконання. Це відноситься і до внутрішніх комунікацій. Щоб система **внутрішніх комунікацій** була ефективною, необхідно дотримуватися низки правил. *По-перше, мета комунікації має бути чіткою і зрозумілою всім учасникам спілкування.* Якщо, наприклад, керівництвом анонсується зібрання колективу на тему підведення підсумків роботи компанії чи підрозділу за рік, а натомість проводяться збори на тему запровадження дрес-коду для співробітників компанії, то ефективність такої комунікації буде мінімальною, позаяк учасники зібрання елементарно будуть не «в темі» обговорюваного питання – вони просто не матимуть змоги підготуватися до нього.

*По-друге, метод (засіб) комунікації повинен відповідати поставленій меті.* Наприклад, якщо керівник оголосить про звільнення кількох працівників, скажімо, на новорічному корпоративі або на тренінгу з так званого командотворення, то ефективність такої комунікації буде практично нульовою.

*По-третє, між усіма учасниками комунікації має бути досягнуто згоди в розумінні термінології, трактуванні ключових понять.* Передусім необхідно пам'ятати, що і кому ми розповідаємо. Як і у будь-яких комунікаціях до людей варто звертатись тією мовою, яку вони розуміють і в професійному, і в мовному аспектах. Навряд чи вчитель школи добре сприйме корпоративний журнал, де на глянцевому папері надруковано статті із безліччю іноземних слів та корпоративних штампів наукової установи. Натомість написана простою мовою історія про таких самих, як він, вчителів, швидше за все, буде більш прийнятною і вона мимоволі зацікавить вчителя.

*По-четверте, має бути організована система сповіщення залучених у процес учасників, мета якої полягає у зниженні інформаційного дефіциту, своєчасній передачі оптимального обсягу необхідних і корисних відомостей.* Безумовно, комунікації мають бути вчасними і достатніми за обсягами. Чутки в колективі поширюються дуже швидко за принципом «сарафанного радіо», але інформація часто дуже викривлена, неповна. Тому набагато простіше керівництву вчасно пояснити працівникам ситуацію, ніж потім боротися із наслідками розповсюдження чуток. До того ж, коли працівник перебуває у стані необізнаності, він витрачає багато часу та зусиль на те, щоб отримати необхідну або цікаву для нього інформацію, а не на виконання своїх прямих обов'язків. Отже, чим чіткіше будуть працювати **внутрішні комунікації**, тим ефективнішою може бути робота персоналу.

Крім того, необхідно створити умови для отримання усіма учасниками комунікації **зворотного зв'язку**. Це допомагає зрозуміти, наскільки правильно була засвоєна інформація її одержувачем.

Раніше було зазначено, що в процесі комунікацій виникають різні комунікативні бар'єри. Через них інформація може бути сприйнята і засвоєна більшістю не так, як було задумано ініціатором комунікації.

Ініціатором реалізації **внутрішніх комунікацій**, як і головним спостерігачем та контролюючою особою, повинен бути керівник компанії.

Як встановити рівень ефективності **внутрішніх комунікацій**?

На практиці для аналізу ефективності внутрішніх комунікацій використовують як *кількісні*, так і *якісні* методи.

До кількісних методів відносять опитування, анкетування співробітників. Ці методи надають можливість охопити всіх працівників компанії та отримати загальну вибірку.

Своєю чергою, якісні методи, до яких відносять фокус-групи, розгорнуті інтерв'ю, здатні краще та глибше дослідити внутрішній стан компанії. То ж, для отримання достовірних результатів щодо оцінки ефективності внутрішніх комунікацій необхідно поєднувати обидва типи методів.

### 5.3. Поради для покращення внутрішніх комунікацій

Завданням внутрішніх комунікацій було і залишається пошук *точки/місця/часу*, щоб донести «*правду з перших вуст*» до співробітників компанії за допомогою правильного каналу і в доступній формі. Особливо важливу роль внутрішні комунікації відіграють в *кризові моменти*, що виникають у процесі господарювання підприємств, фірм, компаній. До таких моментів здебільшого відносять напруженість в колективі, невчасне виконання завдань тощо.

**Які ж поради можна надати для покращення внутрішніх комунікацій в організації?**

На думку бізнес-тренерів, тут можна порекомендувати наступне.

**Порада 1.** Пропишіть поетапний *план дій* для трансформації внутрішніх комунікацій. В цьому процесі завжди визначайте відповідальних та їх конкретні завдання.

**Порада 2.** Впровадьте *календар подій* (сталих і стихійних) та моніторте ситуацію навколо. Це допоможе планувати комунікацію та відстежувати кризи чи проблемні ситуації. На початку етапу виконання будь-якого проекту (чи конкретного завдання) описуйте план дій команді та структуруйте інформацію. При цьому ще є маленька порада: всі ваші *внутрішні комунікації* мають бути

централізовані. Тільки *спеціальна інформація* має розповсюджуватись локально тобто для кожного конкретного виконавця з дотриманням правил комерційної таємниці!

**Порада 3.** Перегляньте свій *бренд-бук* та зробіть його доступним для всіх. Розмістіть його на файлообміннику разом з усіма шаблонами та правилами оформлення презентацій для співробітників.

**Порада 4.** Комунікація та події для колективу повинні бути насичені конкретними *цінностями*. Визначте та опишіть *голос компанії*, так званий *tone of voice*, манеру спілкування, сюди ж включіть ключові повідомлення.

Важливо, щоб *голос компанії* «звучав» однаково, як для зовнішньої аудиторії, так і для працівників безпосередньо. Ви, як організація (умовно кажучи), транслюєте повідомлення до всіх людей навколо, хто є вашою цільовою аудиторією.

**Порада 5.** Зніміть з лідерів організації, які не є керівниками напряму комунікацій, відповідальність за операційні процеси в комунікації зі співробітниками. Сконцентруйте їхню увагу на формуванні власного імені лідера та голосу компанії – так називаного *візійонера*, а не просто операційного менеджера.

**Порада 6.** Теми та повідомлення, які транслюються для співробітників, ви можете впорядкувати за допомогою методу *message house* (*будинок повідомлень*). Це технологія структурування інформації, яка нагадує елементи будинку:

- *основна теза – як фундамент;*
- *аргументи – як поверхи будинку;*
- *попання, яке хоче донести до підлеглого чи слухача, – як дах.*

**Порада 7.** Ще один цікавий інструмент, який допоможе краще розуміти свою команду – це *портрет співробітника*. Ви можете створити його на основі опитування або у вигляді *SWOT-аналізу*. Варто ґрунтовно описати професійні та особисті якості, інтереси, вподобання та цінності. Такий *SWOT-аналіз* можна виконати у формі таблиці, що наведена на рис. 5.1.

| Професійні та особисті якості | Інтереси |
|-------------------------------|----------|
| 1. ....                       | 1. ....  |
| 2. ....                       | 2. ....  |
| 3. ....                       | 3. ....  |
| 4. ....                       | 4. ....  |
| 5. ....                       | 5. ....  |
| Вподобання                    | Цінності |
| 1. ....                       | 1. ....  |
| 2. ....                       | 2. ....  |
| 3. ....                       | 3. ....  |
| 4. ....                       | 4. ....  |
| 5. ....                       | 5. ....  |

**Рис. 5.1. Матриця SWOT-аналізу портрету співробітника**

Інформацію, що отримана на основі результатів проведення **SWOT-аналізу** можна також використовувати для організації ефективних тімблдінгів та цікавих корпоративних заходів.

*Примітка: **тімблдінг** – це спосіб з окремих професіоналів створити команду, яка орієнтована на досягнення спільних цілей.*

**Порада 8.** Проаналізуйте **канали комунікації** (проведіть опитування). Визначте, які канали є ефективними та зручними для команди. Під час кризи впроваджуйте нові альтернативні канали комунікації.

**Порада 9.** Опишіть **форми комунікації**: зустрічі (онлайн, офлайн), онлайн-коли, звернення, опитування, рубрики коротких новин, їх регулярність, форму та хронометраж. Стежте і заміряйте показники, що прийняти вами для оцінки комунікацій. Такими показниками можуть бути, наприклад регулярність і час проведення зустрічей. Важливо, щоб ділові зустрічі не були тривалими, виснажливими для співрозмовника, членів команди, колективу. Також важливо звернути увагу і на їх частість: досить часто, так як і не часто – дуже погано! Оберіть оптимальний варіант, зважаючи на особисті характеристики підлеглих.

**Порада 10.** **Навчайте** своїх співробітників і **навчайтесь** разом з ними. Впроваджуйте програми внутрішнього **менторства**. Нагадаю, що **менторство**

або **менторинг** – це процес взаємодії більш досвідченої в певній сфері людини з менш досвідченою, при якому відбувається передача знань, навичок, вмінь.

Надсилайте своїм підлеглим чи членам команди зранку та ввечері відеоролики, аудіо, публікації в створену в месенджері групу. Щотижневий дайджест, Telegram-канал, листи від керівників та регулярне інформування допоможуть розвивати вашу команду, підтримувати мотивацію, а також підсилять корпоративну культуру. Але слід пам'ятати, що надмірне інформування може призвести до негативного ефекту, особливо, якщо воно здійснюється в позаурочний час, наприклад, ввечері, коли співробітники відпочивають вдома, чи займаються домашніми справами. У вихідні дні цього робити також не слід.

*Довідка.* Ще в давньогрецькій міфології з'явилася назва «mentor». Саме таким було ім'я особи, котрій Одисей поручив на виховання свого сина Телемаха, на час своєї тривалої подорожі. Ментор був мудрим, йому всі довіряли, приходили з питаннями, за порадами і допомогою. Він був довіреним радником Одисея. Саме таким чином від давніх переповідок поняття «mentor» – «наставник» – прийшло до наших часів.

Якщо говорити простими словами, то в сучасному світі менторство – це наставництво, але не в чистому вигляді, а в поєднанні з консультуванням, коучингом та навіть психологічною допомогою.

У певні моменти життя для людини ментором можуть бути рідні, більш досвідчені друзі, викладачі, колеги, а іноді навіть і незнайомі люди. Різниця лише в тому, що у взаємодії з ними людина отримує тільки якісь певні сторони менторства, а коли мова йде про взаємодію із досвідченим ментором – той здійснює цю діяльність комплексно та професійно.

### **Приклад реалізації менторства в навчальному закладі.**

Звернімося до досвіду Української Академії Лідерства. До складу команди кожного осередку Академії входять менеджер, адміністратор та 4 ментори. У своїй роботі ментори найбільше часу проводять зі здобувачами освіти Академії. Ментори служать особистим прикладом для здобувачів освіти та є

*справжніми носіями цінностей Академії. Найголовніше завдання для них – мотивувати здобувачів освіти до постійного розвитку та самовдосконалення.*

*Зазвичай це молоді люди віком від 22 до 30 років, які вміють працювати в команді, мають досвід роботи з дітьми чи підлітками, розвинені комунікативні навички, прагнуть до саморозвитку і зростання, ведуть здоровий спосіб життя та є гнучкими до змін.*

*Менторство не є стандартною роботою, яка передбачає сталий графік та фіксовані вихідні дні. Менторство – це місія, яка вимагає самовіддачі та любові до своєї роботи. На час навчання ментори переїздяють в Академію, аби жити разом зі здобувачами освіти.*

*Ментори беруть активну участь в навчально-виховному процесі і власним прикладом мотивують здобувачів освіти. Це стосується всього: як постійних занять спортом, відвідування класних занять, так і активної участі в мандрівках чи волонтерстві.*

*Ментори не є вчителями чи викладачами, це радше наставники чи виховники. Вони неначе старші сестри і брати, які допомагають здобувачам освіти Академії зростати особистісно і суспільно. Результат роботи ментора вимірюється в першу чергу рівнем якісних змін у розвитку здобувачів освіти. Саме тому основну частину свого часу ментори проводять безпосередньо зі здобувачами освіти. Вони організовують персональні бесіди з кожним здобувачем, які допомагають останньому поставити цілі та розставити пріоритети на час навчання в Академії, а ментору – краще зрозуміти емоційно-психологічний стан здобувача та попередити кризові явища. Ментори проводять щотижневі рефлексії з групами, а також великі аналізи-обговорення мандрівок, реалізованих проєктів, значних подій тощо.*

*Кожен ментор залучає здобувачів до своєї роботи. Тому упродовж року в Академії функціонують міністерства або департаменти з кожної галузі, де здобувачі освіти опановують певні навички під керівництвом ментора. Вони можуть наповнювати сторінки у соцмережах, знаходити цікаві лекції, допомагати у створенні програми мандрівки.*

*Упродовж року ментори проходять курси професійних тренінгів, які допомагають їм у роботі з юнацтвом. Це психологічні, педагогічні, організаційні воркшопи тощо. Крім того, ментори займаються постійним саморозвитком і багато читають.*

**Порада 11.** Створіть **контент-план** для внутрішніх каналів комунікації. Він може включати профільні новини, огляди кейсів та новинок, статті та інтерв'ю з експертами, підбірку «можливостей місяця», short-list книг та фільмів, еко-теми, благодійність, інформацію для психологічної підтримки.

**Порада 12.** Не забувайте про **інформаційну безпеку**, впроваджуйте заходи з безпеки даних, навчайте цьому команду.

І наостанок, не робіть порожніх дій та речей. Варто встановлювати регламенти і правила та дотримуватись їх. Це допомагає управляти, особливо в комунікаціях.

## **5.4. Корпоративна культура: чи потрібна вона сьогодні і яка її роль у створенні щирого спілкування з колегами?**

У науковій і навчальній літературі автори досить часто піднімають питання щодо того, коли ж виникло поняття «**корпоративна культура**». Більшість дослідників схиляються до думки, що це початок XX століття, а точніше – 20-ті роки. Поява цього терміну зумовлена виниклою потребою формування взаємовідносин усередині великих компаній, зокрема тих, які працювали на міжнародному ринку.

Науковці вказують, що формування корпоративної культури передбачає створення для персоналу компанії таких трудових, соціальних, побутових, психологічних та інших умов, в яких він (персонал) почував би себе комфортно.

У формуванні корпоративної культури визначальна роль належить саме керівнику компанії, який виступає в ролі формального лідера. Помічниками керівника у вирішенні цього завдання як правило стають фахівці з управління персоналом.



**Корпоративна культура** – це сукупність моделей поведінки в організації. Вона формується з її розвитком і розділяється (приймається) всіма членами колективу. Простою мовою: **корпоративна культура** – це система цінностей, правил, традицій, якої дотримується персонал.

Будь-яка організація не існує без власної культури. Якщо свідомо її не створювали, вона виникне самостійно в процесі становлення і роботи. Від того, якою буде корпоративна культура залежить залученість співробітників до її формування, імідж організації. В умовах сучасного ринку це важливо, бо успішним є тільки клієнтоорієнтований, відкритий і впізнаваний бізнес.

**Культура**, яка забезпечує високу результативність, прагне перемогти конкурентів. Організація може робити акцент на клієнтоорієнтованість або використовувати стратегію зростання, орієнтовану на продукт.

**Культура компанії** – це набагато більше, ніж фізичні або віртуальні офісні стіни будівлі, її облаштування, оформлення вестибюлю, парадного входу тощо. Це те, як персонал працює! Наприклад, у закладі освіти – це те, як викладачі працюють з учнями, спілкуються з батьками і партнерами закладу та один з одним, визначаючи зрештою, місце свого закладу в обраному сегменті ринку, в регіоні, в країні. У Сполучених Штатах Америки і в Європі є заклади освіти, які створили унікальну корпоративну культуру, що мала значний вплив на їхній успіх і підтримує його сьогодні.

За своєю суттю **культура компанії** – це те, як насправді все організовується і виконується конкретно на вашому робочому місці. Це стосується набору спільних характеристик, які роблять вашу роботу унікальною і привабливою; це певні цінності, очікування та практики, які спрямовують і інформують дії всього колективу компанії; це сума формальних і неформальних систем, поведінки та цінностей, які створюють досвід для співробітників. **Культура компанії** – це більше, ніж її проголошені цінності, бачення та місія. Тут йдеться мова про структуру компанії, а саме про колективні переконання, етику та поведінку персоналу. Ось чому це більше стосується створення емоцій, ніж стратегій розвитку. На це впливає те, як

керують компанією, фірмою чи підприємством, структурними підрозділами, і це надзвичайно впливає на успіх організації в цілому.

Західні компанії давно усвідомили: хочеш досягти успіху – сформууй здорову корпоративну культуру. Підтвердженням цього є результати дослідження Джона Коттера та Джеймса Хескетта. Вони вивчали корпоративну культуру 207 бізнесів із 22 сфер діяльності економічного сектору. На основі аналізу таких показників як прибуток, рентабельність інвестицій, вартість акцій дослідниками було встановлено, що компанії завжди випереджають конкурентів у таких випадках, коли: 1) головною цінністю є благополуччя клієнтів, інвесторів та співробітників і 2) корпоративна культура досить швидко адаптується до змін у зовнішньому середовищі. Але найважливішим висновком став той, що компанії з сильною внутрішньою культурою були на 20-30 % успішніші за конкурентів із менш продуманою системою цінностей (див. блог Cisco).

Давайте поглянемо на деякі надихаючі **реальні корпоративні культури** в дії: з чого складається культура, як компанії її плекають і чому це для них важливо.

Зразки корпоративної культури відомих компаній описані нижче.

**1. Co. Zappos.** Zappos славиться своєю корпоративною культурою не менше, ніж взуттям, яке продає в онлайні. Процедура відбору персоналу розпочинається з інтерв'ю, мета якого – з'ясувати **відповідність** кандидата на певну посаду **культурі компанії** (від цього на 50 % залежить остаточне рішення щодо найму його на роботу). Якщо ж після тижневого навчання новоприйнятий працівник побачить, що ця робота не для нього, то, погодившись звільнитись, отримає в подарунок 2 тис. дол. – це така собі компенсація за втрачену надію працювати в компанії. У колективі прищеплюються десять головних цінностей Zappos, які сформульовані в концепції діяльності.

В компанії на вищі позиції в кар'єрній сходиці просуваються ті, хто успішно проходить тести з набуття професійних навичок. І ще, компанія не шкодує грошей на розвиток командної роботи та зміцнення організаційної культури.

**Висновок.** Створивши середовище, де люди мають реальні вигоди і в якому просто приємно працювати, компанія отримує високі дивіденди у вигляді задоволеного персоналу і, як наслідок, не менш задоволених високим рівнем обслуговування клієнтів.

**2. Co. Warby Parker.** Warby Parker виготовляє окуляри та продає їх у віртуальному просторі безпосередньо споживачам без посередників за відносно невисоку ціну. Один із чинників успіху компанії – її послідовність у формуванні своєї корпоративної культури.

У Warby Parker систематично проводяться так звані «культурні тусовки», які можуть приймати форму фан-ланчів або якихось інших подій. Персонал компанії безперервно перебуває в очікуванні чергового цікавого заходу. Мета таких заходів – зробити так, щоб різні люди спільно взаємодіяли під час проведення події (наприклад, прибираючи приміщення), а також забезпечити 100-відсоткову охопленість всіх структур (у заході бере участь представник кожного підрозділу, визначений за допомогою випадкової вибірки).

**Висновок.** Видатні корпоративні культури не формуються самі по собі. Warby Parker ретельно культивує свою культуру, проводячи заходи, що формують відчуття належності до громади.

**3. Co. Southwest Airlines.** Наріканнями в адресу авіакомпаній, славнозвісних своїм непривітним персоналом та жахливим сервісом, важко когось здивувати. Але у випадку Southwest Airlines все як раз навпаки. Клієнти компанії часто розповідають про те, як працівники з готовністю брались за розв'язання їхніх проблеми. Упродовж десятиліть свого життя Southwest послідовно доносить зміст візії та цінностей до свого персоналу так, аби люди відчули себе часткою однієї команди.

**Висновок.** Якщо люди відчувають свою приналежність до організаційних цілей, вони робитимуть все задля їхнього досягнення.

**4. Co. Atlassian.** Психологічна безпека є чудовим результатом корпоративної культури, яка демонструє регулярний зворотний зв'язок із колегами по роботі. Atlassian використовує регулярний зворотний зв'язок, щоб побудувати культуру,

яка вже отримала багато нагород. Основною цінністю Atlassian є «гра в команді». Це помітно в усьому, що робить компанія, – починаючи від командного підходу до розробки програмного забезпечення і закінчуючи забезпеченням успіху співробітників у прозорому середовищі співпраці.

В компанії для підвищення ефективності управління вибудовані плоска організаційна структура. Така структура має менше рівнів управління. Це сприяє легшому прийняттю рішень і підвищує почуття відповідальності, яке подобається працівникам.

**Висновок.** Кожен співробітник – це важливий гравець команди, а зворотній зв'язок з керівництвом забезпечує ефективну гру.

**5. Twitter.** Засідання, що проводяться на даху будівлі офісу компанії, дружелюбні колеги та середовище, зорієнтоване на командну роботу, – такою є культура Twitter. Персонал компанії може розраховувати на безоплатні обіди, заняття з йоги, а у деяких випадках навіть на повну свободу визначення робочого графіку (головне, щоб було виконано роботу). Втім, у світі стартапів – це майже норма. Тоді у чому ж унікальність Twitter?

Фахівці компанії не можуть зупинитися, коли розповідають, наскільки цікаво працювати зі своїми не менш розумними колегами та яким потужним є відчуття належності до компанії, що робить дуже значущу для цілого світу річ. Атмосфера в Twitter така, мов би ніхто і не збирається йти додому.

**Висновок.** З компанією ніхто не зможе змагатись (конкурувати), якщо вона матиме високопрофесійних фахівців, котрі вірять у значущість того, що роблять, та демонструють дружнє ставлення один до одного.

**6. Co. Chevron.** У той час, коли чимало нафто- та газовидобувних компаній справедливо наражаються на жорстку критику з боку громадськості, працівники Chevron дуже позитивно характеризують її культуру. Програма «Шлях Chevron» спрямована на забезпечення безпеки праці, підтримку свого персоналу, а також – на стимулювання дбайливого ставлення людей один до одного. На практиці турбота Chevron про кадри проявляється, зокрема, в реалізації програм оздоровлення, обладнанні фітнес-центрів на об'єктах з

відповідною інфраструктурою та наполяганні на тому, що люди не можуть працювати без відпусток.

**Висновок.** Вам не обов'язково ставити в холі тенісні столи та частувати підлеглих пивом. Достатньо створити атмосферу, в якій люди відчувають, що компанія піклується про їхні безпеку та добробут, а також запровадити політику, що спонукала б працівників дбати один про одного.

**7. *Stapman Square Space*** (Квадрат Космос). Будучи одним із найкращих місць для роботи в Нью-Йорку, цей стартап регулярно оцінюється як такий, що має сильну залученість співробітників.

Цей успішний стартап віддав перевагу «пласкій» організаційній структурі управління, що означає: між керівництвом та персоналом немає (або майже немає) проміжних управлінських рівнів. Завдяки такій культурі співробітники відчувають, що їхні голоси почуті, а це розширює можливості для кожного члена команди та покращує їх моральний стан. Але цей підхід дуже непросто зберегти, коли фірма починає зростати.

SquareSpace Також пропонує медичне страхування, графік роботи «зробив справу – можеш йти», привабливий офісний простір, безоплатні ланчі та продукти в холодильнику, щомісячні свята. Це дуже важливі, але не єдині чинники формування **сильної культури**. Лідери-прагматики, добре обізнані з реаліями бізнесу, та можливість прямого спілкування з керівництвом – це також дуже важливо.

**Висновок.** Якщо хочете мати вмотивований та впевнений у своїх силах персонал, подбайте про те, щоб ідеї, думки, побоювання, які висловлюють працівники, не зникали в нікуди, нашттовхнувшись на «глуху стіну» з кількох управлінських шарів.

**8. *Co. Google*.** Упродовж багатьох років Google задавала тон формування організаційної культури, запроваджуючи пільги, бонуси та привілеї, які стали зразком для наслідування в середовищі стартапів. Але у міру зростання компанії стає все важче підтримувати єдині засади корпоративної культури у своїх різних підрозділах. Що більшою стає фірма, то актуальнішою є потреба

оновлювати культуру з тим, щоб вона могла б врахувати особливості зростаючої кількості дуже різних людей, а також потребу більшої керованості. І хоча культура Google все ще залишається еталонною, деякі працівники говорять про проблеми, притаманні великим фірмам. Встановлення високої планки очікувань може стати *стресовим фактором, якщо компанія не враховуватиме потребу збалансування робочого і приватного життя персоналу.*

**Висновок.** Навіть найкращу корпоративну культуру потрібно модифікувати так, щоб вона зростала разом із розширенням бізнесу.

**9. Facebook.** Facebook (також як і Google) – це компанія, назва якої стала синонімом зразкової корпоративної культури. Як й інші компанії такого типу, Facebook пропонує персоналові чимало пільг та вигод, зокрема, опції на акції та середовище, що сприяє як професійному, так і особистісному зростанню. Також Facebook стикається з проблемами, притаманними компаніям, що зазнали стрімкого зльоту: *люди працюють у висококонкурентному середовищі, а тому можуть наражатися на високий стрес.* Щоб подолати ці виклики, Facebook, зокрема, використовує відкритий офісний простір, де керівники включно з CEO Марком Цукербергом (Mark Zuckerberg) працюють поруч з пересічним персоналом. Компанія обладнала територію для піших прогулянок персоналу в обідні перерви.

**Висновок.** Якщо конкурентна перевага вашої компанії залежить від того, чи вдасться вам утримувати високопрофесійних фахівців, на яких «полюють» конкуренти, то позитивна корпоративна культура може стати тим вирішальним чинником, який сформує конкурентні рідзинки і надасть вам абсолютну перевагу на ринку праці.

**10. Co. Adobe.** Компанія повністю скасувала *мікроменеджмент*, вірячи в те, що працівники і без цього робитимуть все, що в їхніх силах. Також компанія відмовилась від *рейтингів персоналу*, бо вважає, що це вичавлює креативність та руйнує командну роботу. І насправді, коли запроваджуються рейтинги, між персоналом встановлюються конкурентні відносини, недовіра один до одного, скритність, заздрість тощо.

У компанії менеджери виконують роль коучів. Вони дозволяють підлеглим самим формулювати свої цілі та визначати, як слід оцінювати їхнє досягнення. Крім усього, персонал отримує опції на акції, що дає людині чітке розуміння того, що вона робить свій внесок в успіх компанії та отримує за це відповідну винагороду. Безперервне навчання разом зі стимулюванням бажання ризикувати є також частиною культури Adobe.

**Висновок.** Довіряючи своїм працівникам, ви суттєво прискорюєте формування позитивної корпоративної культури, бо отримуєте незалежних, впевнених у собі фахівців, котрі допомагають компанії зростати. Проте, слід врахувати і те, що якою б досконалою не була корпоративна культура, все одно вона має якісь недоліки. А якщо фокусуватись тільки на формуванні культури, залишаючи поза полем уваги такі питання, як безпека, правила та процедури, можна впасти в крайнощі або ж створити ситуації, у яких деякі люди почуватимуться некомфортно. Врешті-решт, показником ефективності корпоративної культури є те, що абсолютно кожен працівник відчуває себе в безпеці, а також – що він є бажаним для компанії.

**11. Co. Clio.** Clio – це лідер програмного забезпечення для управління правовою практикою, має місію змінити юридичну практику назавжди. Для досягнення цієї мети компанія має сім основних цінностей, створених за участю співробітників. Вони були створені за рахунок внесків працівників усіх рівнів. Створюючи цінності компанії разом, ми всі більше інвестуємо у їх володіння та підтримку. Ці цінності створюють узгодженість і допомагають нам усім працювати разом, зрештою, сприяючи задоволенню працівників.

Clio також є великим прихильником автономності. Співробітників заохочують бачити себе лідером і шукати способи особистого впливу на бізнес. Кожного, хто працює в Clio, заохочують прийняти менталітет засновника та подумати про те, як вони можуть впровадити ідеї та вдосконалення в компанії. Менеджери також навчаються культивувати нові ідеї, щоб допомогти членам команди досягти успіху.

**Висновок.** Кожен співробітник повинен відчувати себе лідером бізнесу, на пряму діяльності.

**12. Co. Thinkific.** Thinkific вірить у створення команди, про яку піклуються та дають відпочити. Керівництво компанії вважає, що такі речі, як щедра путівка у відпустку – це не «пільги», а те, чим співробітників завжди потрібно підтримувати на роботі. Наявність освітньої платформи означає, що навчання є не просто їхньою основною діяльністю, а й невід’ємною частиною культурної ДНК їх команди.

**Висновок.** Незалежно від того, чи йдеться про обмін книгами та статтями, заохочення міжкомандної співпраці, чи розвиток внутрішніх лідерських навичок, Thinkific постійно підштовхує своїх співробітників до взаємного розвитку та вдосконалення.

**13. Co. TechnologyAdvice.** Культура компанії – це не просто прапорець, про який можна забути. Це те, що культивується і змінюється. У компанії завжди на першому місці стоїть найм співробітників, які відповідають їх культурним особливостям. Команда найму шукає кандидатів, які відповідають їхнім цінностям і культурі, а не лише набору професійних навичок. Відділ кадрів чудово працює над пошуком людей, які добре підходять для команди та загальній культурі компанії.

**Висновок.** Знайти людину, яка відповідає культурі, так само важливо, як знайти ту, хто має необхідні професійні навички. Позитивна, динамічна корпоративна культура може значно підвищити продуктивність працівників та привести компанію до успіху. Цільова, орієнтована на цінності культура швидше за все згуртує своїх співробітників для досягнення конкретної мети: будь-то соціальні права, довкілля та сталий розвиток або некомерційна благодійність.

Приклади, що наведені вище, а головне висновки, які з них зроблені, не є випадковими. Вони є цікавими і в той же час показовими. Менеджери та і просто рядові працівники підприємств, фірм, компаній з цих прикладів можуть щось запозичити корисне і реалізувати в себе. Формувати корпоративну культуру треба навчатися. І в цьому велику користь надає вивчення досвіду



різних організацій, а не тільки тих, що відносяться до сфери бізнесу, яким займається компанія.

## 5.5. Моделі корпоративної культури

На сьогодні є відсутньою єдина система моделей для корпоративної культури та рекомендації щодо застосування їх у процесі господарської діяльності. Проте практика діяльності різних організацій надає можливість у першому наближенні описати типологію таких моделей. Для можна ґрунтуватися на рекомендаціях Роберта Куна і Кіма Кемерона з Мічиганського університету, що відображають принципи типології моделей корпоративної культури. Найбільш відомими у середовищі бізнесу є такі моделі:

- клан;
- адхократія;
- ринок;
- ієрархія.

### Модель 1. Клан

Сутність її полягає у тому, що всі члени команди допомагають один одному, підтягують і вчать відстаючих. Топ-менеджери спілкуються з підлеглими без панування і без зверхності. Якщо хтось вважає себе *занадто розумним*, в компанії надовго не затримається.

### Модель 2. Адхократія

В основу цієї моделі покладена свобода дій, думок персоналу і їх розвитку. В організації з таким устроєм працюють заради спільної мети. У співробітників організації великі повноваження, вони не зобов'язані звітувати перед керівництвом.

### Модель 3. Ринок

Назва цієї моделі досить зрозуміло відображає її сутність. За умови застосування моделі заохочується конкуренція і суперництво між персоналом. Тому про дружбу і довірливі стосунки у даному випадку мова не йде.

#### **Модель 4. Ієрархія**

На ієрархії побудовані державні структури. Для кожного аспекту роботи (діяльності) є керівник, а в останнього є ще один керівник. Паперова тяганина вважається нормою. А це породжує бюрократію, втрату робочого часу, відволікання від виконання основних завдань, нервозність тощо.

У висновку слід зазначити, що на практиці організації з одною моделлю є швидше винятком, ніж правилом. Зазвичай в організації існує суміш декількох моделей корпоративної культури в різних пропорціях. Десять вони представлені в рівних частинах, але частіше один з типів домінує над іншими.

### **5.6. Складники корпоративної культури і поради щодо її створення в компанії**

Корпоративну культуру не можна матеріалізувати. Проте вона підлягає теоретичному опису, в якому досить вдало формалізується семантична модель і складники корпоративної культури. Моделі корпоративної культури розглянуті вище, а от щодо складників корпоративної культури, то вони поділяються на *організаційні* та *ідейні*.

*Організаційний складник* у себе включає:

- систему лідерства;
- норми поведінки;
- формування робочого процесу;
- способи вирішення конфліктів;
- систему комунікацій;
- корпоративний стиль управління.

З огляду на вказане необхідно зазначити, що *організаційний складник* описує ситуації, з якими персонал стикається кожен день: в який час приходити і залишати робоче місце, чи є право відлучатися з робочого місця, як одягатися, як спілкуватися з колегами. Якщо ці правила для співробітника неприйнятні або стомлюючі, працювати він далі не зможе. То ж саме це повинно стати для

керівника орієнтиром створення прийнятної для працівників корпоративної культури.

*Ідейний складник* у собі поєднує:

- традиції, що склалися в організації;
- особистісні цінності;
- цінності організації (підприємства, фірми, компанії);
- вектор розвитку у відповідності до філософії організації, заявленої місії і головної мети.

Щодо пояснення ідейного складника: ідейність є основою корпоративної культури, а тому ідея повинна сприйматися кожним працівником як своя, тобто кожен працівник повинен стати співідейником корпоративної культури. Наприклад, філософія установи передбачає здоровий спосіб життя, а новий співробітник не любить спорт. Йому і колективу буде некомфортно один з одним – у них різні цінності.

Створити внутрішню тобто корпоративну культуру, де кожен співробітник компанії буде вкладати всі сили в спільну мету, дуже непросто. Як це зробити? Щоб надати такі поради, доцільно звернутися до досвіду Co. Google. Топ-менеджмент компанії у створенні корпоративної культури дотримується семи кроків, які можна сприйняти у якості рекомендацій тим, хто став менеджером, чи має надію ним стати.

### ***Крок 1. Організовувати розвиток культури***

Підходити до створення корпоративної культури варто як до проекту побудови бренду або розробки продукту. Наприклад, у випадку закладу освіти – це розробка нової освітньої послуги, для виробничої фірми – це розробка нової продукції.

На цей момент часу слід визнати, що внутрішня, тобто корпоративна культура компанії, є дієвим і в той же час вельми результативним маркетинговим інструментом. Якщо корпоративну культуру постійно розвивати, то бажаючих працювати в компанії буде достатньо, щоб сформувати потужний колектив професіоналів.

## ***Крок 2. Не зупинятися у розвитку культури***

Коли вам здається, що весь колектив задоволений станом справ у компанії, не забувайте – їх можна завжди покращити. А тому не припиняйте шукати ідеї. Щодня надихайтесь досвідом передових вітчизняних і закордонних фірм і компаній, які визнані на міжнародному ринку ведучими. І тут досвід Google є взірцевим прикладом зростання і турботи про співробітників.

## ***Крок 3. Важливість кожного співробітника для формування культури***

Корпоративну культуру в компанії не можна впроваджувати «зверху». Надайте персоналу можливість щось змінити, стати частиною проекту створення фірмової корпоративної культури. Саме персонал допоможе зрозуміти керівництву, яка модель краще підходить компанії. Люди повинні відчувати себе не гвинтиками механізму, а його творцями. Отримувати відгук співробітників на ідеї керівництва, мати голос знизу – ось що є цінним для створення корпоративної культури.

## ***Крок 4. Правильно формулювати мету***

На сьогодні є ще досить чисельна кількість працівників, які бажають працювати заради реалізації глобальних цілей організації. Так, наприклад, глобальною метою компанії Google є така: організувати всю наявну в світі інформацію, зробивши її доступною та зручною для використання в універсальному масштабі. І дійсно, така мета спонукає співробітників гарно працювати, у них виникає бажання бути значущим у світовому контексті віртуального простору.

## ***Крок 5. Наймати на роботу тих, хто вам підходить***

Така порада на цей момент часу здається досить банальною. Але на практиці вибрати кваліфікованого працівника, котрий поділяє цінності компанії, дуже складно. Тут важлива не тільки робота відділу кадрів, керівника, а й усього колективу.

## ***Крок 6. Підвищувати ефективність роботи***

Карати співробітника, який помиляється, і не говорити про це – чинити врозріз зі спільними інтересами компанії. Створіть систему оцінки

ефективності персоналу! Ця система повинна бути для всіх, для керівництва в тому числі. Тоді підвищення ефективності діяльності компанії буде гарантовано!

Для прикладу можна звернутися до досвіду компанії Google. Тут кожен співробітник отримує своє завдання, а якість їх виконання впливає на рейтинг, викладений у відкритому доступі. Це наочно в цифровому еквіваленті показує, як хто працює. Все чесно. Зробіть це у своїй компанії і позитивний результат не заставить довго чекати.

### **Крок 7. Свобода і довіра**

Якщо відхиляти всі ідеї і пропозиції колег, мало хто захоче в майбутньому розвивати компанію. Співпраця, побудована на відкритості й довірі, дає набагато кращі результати.

У висновку слід зазначити, що поради щодо створення корпоративної культури на підприємстві, в фірмі чи компанії є типовими. Кожен керівник повинен підходити до вирішення цього завдання індивідуально, з урахуванням специфіки діяльності, особливостей персоналу, масштабів діяльності. Чисельність кроків може бути різною. Проте результатом повинно стати створення ефективної корпоративної культури, яка б допомогла організації стати іміджевою і конкурентоспроможною в обраному сегменті ринку незалежно від форми власності та галузевої належності. Іншого шляху в умовах ринкової економіки немає.

### **Контрольні питання:**

1. У чому сутність внутрішніх комунікацій? Яке значення вони мають для компанії, фірми?
2. Які завдання вирішують внутрішні комунікації у загальній стратегії розвитку фірми, компанії?
3. Сформулюйте і поясніть так називані «золоті правила» внутрішніх комунікацій організації.
4. Які поради можна надати керівникам організацій для покращення внутрішніх комунікацій?

5. Поясніть важливість менторства для побудови ефективної системи внутрішніх комунікацій.

6. Корпоративна культура: чи потрібна вона сучасній організації?

7. На вашу думку, яка із існуючих моделей корпоративної культури є найбільш привабливою для практичного застосування на вітчизняних підприємствах?

8. Вкажіть на основні складники корпоративної культури, надайте їм пояснення.

### Практичні завдання:

**Завдання 1.** Опишіть портрет співробітника вашої компанії, використовуючи методику SWOT-аналізу. У якості основних орієнтирів для опису обрати професійні та особисті якості, інтереси, вподобання та цінності. Результат опису представити у формі матриці.

| Професійні та особисті якості | Інтереси |
|-------------------------------|----------|
| 1. ....                       | 1. ....  |
| 2. ....                       | 2. ....  |
| 3. ....                       | 3. ....  |
| 4. ....                       | 4. ....  |
| 5. ....                       | 5. ....  |
| Вподобання                    | Цінності |
| 1. ....                       | 1. ....  |
| 2. ....                       | 2. ....  |
| 3. ....                       | 3. ....  |
| 4. ....                       | 4. ....  |
| 5. ....                       | 5. ....  |

**Завдання 2.** Опишіть основні елементи корпоративної культури компанії, фірми чи підприємства, де ви працюєте? Поділіться досвідом корпоративної культури!

**Завдання 3.** За якою моделлю побудована корпоративна культура компанії, фірми чи підприємства, де ви працюєте?

**Завдання 4.** Запропонуйте підходи до зміцнення корпоративної культури у вашій компанії, фірмі, на підприємстві?

**Завдання 5.** Олександр Коваленко – директор філії українського комерційного банку «Гарант-Банк». Він має п'ятнадцятирічний досвід роботи у банківській сфері. Філія була утворена на базі місцевого комерційного банку, придбаного у 2019 р. «Гарант-Банком».

Один з пріоритетів Олександра – створення ефективної системи управління персоналом. «Гарант-Банк» відомий як один з лідерів у сфері застосування нових методів управління людськими ресурсами – психологічного тестування при відборі на посаду, постійного підвищення кваліфікації персоналу, індивідуального планування кар'єри співробітників.

Працюючи упродовж двох тижнів 12 годин на добу, Олександр ґрунтовно дослідив систему управління персоналом, що була прийнята у філії ще 10 років тому. В результаті йому вдалося з'ясувати, що підбір нових співробітників здійснювався виключно через знайомих, у філії не мали уявлення про планування кар'єри, атестацію персоналу, підготовку резерву керівного складу. Професійне навчання не планувалося, а організовувалося у міру необхідності керівниками підрозділів.

Співробітники «Гарант-Банку» одержують відрядну заробітну платню, а адміністративний персонал – посадові оклади і щомісячні премії, які становлять до 40 % від окладу.

На основі аналізу цієї ситуації охарактеризуйте модель корпоративної культури в філії банку, що склалася. У чому її недоліки? Яку модель корпоративної культури ви б порекомендували Олександру запровадити в цій ситуації? Обґрунтуйте свою пропозицію.

**Завдання 6.** Нідерландсько-англійська корпорація «Юнілевер» (Unilever) контролює в економічно розвинених країнах приблизно 40 % виробництва маргарину та близько 20 % виробництва миючих засобів. В основному корпорація

спеціалізується на виробництві продуктів харчування, миючих засобів та косметичних товарів.

Концерн «Юнілевер Лтд» очолюється двома такими материнськими холдинговими компаніями, як «Юнілевер Лтд», що зареєстрована в Англії, і «Юнілевер Н.В.», що має реєстрацію в Нідерландах. Ці компанії разом керують діяльністю більше 500 дочірніх компаній в 70 країнах світу.

Цілі та принципи корпорації залишаються незмінними упродовж багатьох років: вони спрямовані на досягнення стабільних прибутків. Однак за цих умов форми і методи управління, що орієнтовані на досягнення цих цілей і вирішення конкретних господарських завдань, змінюються в залежності від змін в умовах безпосереднього оточення «Юнілевер».

Корпорація «Юнілевер» проводить ретельний та всебічний облік і оцінку основних факторів, що впливають на процес виробництва, і наслідків, до яких можуть призвести прийняті рішення на сучасному етапі.

Материнська холдингова компанія сама не займається виробничою діяльністю, а лише концентрує у себе контрольні пакети акцій виробничих компаній, які мають юридичну і господарську самостійність, але підпорядковуються холдингу у фінансовому відношенні. Вона здійснює управління в межах ТНК переважно методами фінансового впливу, встановлюючи для кожної дочірньої компанії основні фінансові показники: розміри прибутку, витрати виробництва, розміри і способи переказу дивідендів, способи переказу прибутків.

Поряд з фінансовими важелями впливу, використовуються інші засоби.

Центром оперативного управління концерну «Юнілевер Лтд» є спеціальний комітет, який складається з директора і голови ради директорів обох холдингових компаній. Цей комітет контролює і координує діяльність концерну з питань капіталовкладень, фінансування і призначення на вищі адміністративні посади.

Централізоване управління дочірніми компаніями, які входять в концерн «Юнілевер Лтд», спрямоване перш за все на проведення єдиної стратегії і



політики в межах концерну в цілому і здійснюється головним чином методами фінансового контролю.

Фінансовий контроль здійснюється через спостереження за витратами виробництва і рівнем прибутку кожної дочірньої компанії. Але відповідальність за отримання прибутку покладається також і на управляючі групи – товарні й регіональні, які здійснюють контроль за всіма компаніями групи. Прибутки, що отримуються дочірніми фірмами, перерозподіляються материнськими компаніями на базі укладеної між ними угоди, яка передбачає виплату акціонерам цих компаній рівних дивідендів.

На вашу думку, яка модель корпоративної культури склалася в концерні «Юнілевер Лтд»?

**Завдання 7.** На фармацевтичному підприємстві працює 385 робітників. У середньому кожен із них отримує 12 доручень на тиждень. При цьому тільки 8 доручень кожен робітник отримує від безпосереднього керівника, із яких тільки 7 доручень не суперечать одне одному. Всього ж за тиждень повністю і вчасно виконується тільки 5 доручень кожним виконавцем.

На вашу думку, комунікації на підприємстві організовані правильно?

### **Список використаних джерел:**

1. Бала О.І., Мукан О.В., Бала Р.Д. Принципи корпоративної культури підприємства: сутність та види. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”*. 2010. № 682. С. 11-15.

2. Башук Т.О., Жолудева А.М. Доцільність формування корпоративної культури на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 179-184.

3. Мул Н.А., Ведерніков М.Д. Корпоративна культура в системі управління персоналом на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 1. С. 68-71.

4. Стамбульська Х., Передало Х. Корпоративна культура: сутність, типи та роль у розвитку організації. Електронне фахове видання «Ефективна

економіка». 2022. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2022/206.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/206.pdf). DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.204.

5. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера : навч. посібник Київ : Знання, 2005. 442 с.

### **Інформаційні електронні ресурси:**

6. Дні поганого настрою, безлімітна відпустка і музичний мікродозинг. Які цінності і плюшки утримують співробітників Banda Agency, Work.ua OBRIO by Genesis. URL : <https://laba.ua/blog/3008-dni-poganogo-nastroyu-bezlimitna-vidpustka-i-muzichniy-mikrodozing>.

7. Корпоративна культура: 8 прикладів від успішних компаній. URL : <https://www.management.com.ua/notes/8-prykladiv-kultury-vid-uspishnykh-kompaniy>.

8. Десять компаній, що сформували надзвичайну оргкультуру. URL : <https://www.management.com.ua/tend/tend720.html>.

9. Як впровадити корпоративну культуру в компанію та якою вона має бути? URL : <https://online.novaposhta.education/blog/yak-vprovaditi-korporativnu-kulturu-v-kompaniyu-ta-yakoyu-vona-mae-buti>.

10. Створення корпоративної культури. URL : <https://hurma.work/blog/stvorennya-korporativnoyi-kulturi/>.

11. Онбординг (адаптація персоналу). URL : <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/onboarding-process>.

## РОЗДІЛ 6

# КОМУНІКАТИВНИЙ ПРОЦЕС І ЙОГО СКЛАДНИКИ

*У якості епіграфа:*

Майбутнє – це не те, куди ми йдемо, а те, що ми створюємо. Дорогу варто не шукати, а будувати. Сам процес будівництва змінює як самого творця, так і його долю.  
(Джон Шаар)

***Навчальні питання:***

- 6.1. Поняття комунікативного процесу.
- 6.2. Етапи здійснення комунікативного процесу.
- 6.3. Елементи комунікативного процесу.
- 6.4. Управління процесом комунікацій.

***Ключові терміни:*** комунікація, комунікативний процес, управління процесом.

***Рівень засвоєння матеріалу розділу:***

- ***знати й розуміти:*** зміст і сутність комунікативного процесу, етапи його здійснення, особливості управління.
- ***уміти:*** налагоджувати комунікативний процес в організації, підтримувати його ефективність.

У теорії сучасного менеджменту досить давно відомим є факт: керівники організацій від 50 до 90% усього часу витрачають на комунікації. «На перший погляд це здається неймовірним, але якщо врахувати, що керівник займається цим, щоб реалізувати свої ролі у відносинах між особами, інформаційному обміні й процесах прийняття рішень, а також у плануванні, організації, мотивації й контролі, усе стає зрозумілим. Саме тому, що обмін інформацією вбудований у всі основні види управлінської діяльності, комунікації є процесом, що зв'язує» [джерело: <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/15040/>]. І цей процес називають комунікативним, який являє собою складний механізм взаємодії між людьми, що забезпечує обмін інформацією, розуміння, співпрацю та взаємодію між ними.

## 6.1. Поняття комунікативного процесу

**Комунікативний процес** – це обмін інформацією між двома і більше особами. Або можна звернутися ще до такого визначення: **комунікативний процес** – це взаємодія між різними суб'єктами комунікації, при якому здійснюється обмін інформацією. З цих визначень слідує, що комунікативний процес включає динамічну зміну етапів формування, передавання, приймання, розшифрування і використання інформації в обох напрямках при взаємодії комуніканта і комуніката.

То ж, з огляду на вищезазначене можна констатувати, що **метою комунікативного процесу** є забезпечення передачі й розуміння одержувачем інформації, яка йому передається. За умови того, що взаємне розуміння не досягається або досягається частково, то вважається, що комунікація не відбулася і не досягла своєї мети. З цього слідує, що обидві сторони грають у комунікативному процесі активну роль.

Поняття «**комунікативний процес**» у сучасному менеджменті застосовується здебільшого для позначення функції взаємодії людей у процесі

комунікації. Фахівці у сфері комунікацій стверджують, що значну частину свого часу сучасна соціалізована людина витрачає на спілкування. Цікава інформація з цього приводу наведена в електронній публікації [7]: «На телевізор, телефон та комп'ютери сучасна людина витрачає майже половину всього часу, що знаходиться в стані неспання. Середній дорослий не спить 16,5 години на день, а на спілкування з технікою у нього йде до 45 % цього часу, тобто при тривалості життя 60 років, за винятком дитинства, ми витрачаємо близько 20 років на спілкування з гаджетами!».

Відомі ще і такі результати дослідження закордонних вчених, де вказується на той факт, що людина витрачає на спілкування 70 % свого активного часу. То ж, якщо об'єднати вищенаведені статистичні дані, то можна дійти до висновку, що сучасна людина на «пряме спілкування» («очі в очі») витрачає 25 % свого часу. Іншими словами, витрата чистого часу на бесіди у пересічного мешканця Землі складає 2,5 роки. Це означає, що кожен індивід упродовж свого життя встигає «наговорити» близько 400 томів обсягом по 1000 сторінок [8].

З вищенаведеного слідує, що більшу частину часу (біля 70 %) комунікування людей здійснюється через технічні пристрої – засоби комунікації.

Аналіз активного часу людини вказує, що сьогодні жоден індивід чи група людей не може існувати без комунікації. Тільки комунікація забезпечує передачу інформації. А щоб остання була ефективною, то важливо спочатку обдумати ідею або відібрати необхідну інформацію для передачі співрозмовнику чи слухачам, обрати зручний канал передачі цієї інформації, організувати ефективне передавання інформації і прослідкувати за рахунок зворотного зв'язку правильну її інтерпретацію одержувачем. Вказане може виступати первісними вимогами для формування ефективного комунікативного процесу.

## **6.2. Етапи здійснення комунікативного процесу**

Підприємство, фірму чи компанію у загальному менеджменті розглядають як соціально-економічну систему. А це значить, що в загальній моделі їхньої

діяльності можна виокремити чисельну кількість комунікативних процесів – їх сотні! Кількість комунікативних процесів залежить від типу організаційної структури управління (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, дивізійна, матрична, проектна, конгломератна), сфери і масштабу діяльності тощо. До речі, у залежності від цих факторів вибираються і засоби передачі інформації та формуються канали комунікацій. Також слід зазначити, що комунікативні рішення, які містять регламент комунікативних процедур, повинні встановлюватися для кожного ієрархічного рівня менеджменту (вищий, середній, базовий) і доводитися до конкретної посадової особи. Якщо цього не робити, то комунікація у середині організації буде нефективною.

Фахівці у сфері комунікацій стверджують, щоб комунікативний процес став ефективним, він повинен складатися щонайменше з шести етапів:

- 1) формулювання ідеї;
- 2) кодування інформації;
- 3) вибору каналу зв'язку;
- 4) відправки повідомлення;
- 5) інтерпретації інформації;
- 6) декодування інформації.

Для пояснення вказаного можна звернутися до такого прикладу. Управляючий фірмою за результатами роботи за минулий рік, вирішив обговорити зі співробітниками служби маркетингу питання щодо збільшення продажів продукції на майбутній рік на нараді наступного тижня. За такої ситуації управляючий виступає у ролі відправника інформації, який є продуцентом ідеї та її штовхачем «у маси». Своєю чергою, інформація про потребу в збільшенні продажів продукції на обраному сегменті ринку виступає у якості повідомлення. Каналом передачі інформації буде нарада, а одержувачами інформації – безпосередньо співробітники служби маркетингу, які інтерпретують і декодують повідомлення управляючого та надають йому зворотній зв'язок.

Для наочності взаємозв'язок етапів комунікативного процесу проілюстровано схемою на рис. 6.1.



**Рис. 6.1. Етапи комунікативного процесу**

У чому ж сутність і спрямованість кожного із вказаних етапів комунікативного процесу?

#### ***Етап 1. Формулювання ідеї.***

Ідея породжує інформацію. Її необхідно передати тому, кому вона потрібна. Тож відправник вирішує, яку саме ідею (інформацію) він хоче повідомити своєму співрозмовнику чи групі людей. Це дуже важливо в тому випадку, коли необхідно оперативно прийняти і реалізувати управлінське рішення, спрямоване на вирішення тієї чи іншої задачі і разом із тим домогтися розуміння всіма співробітниками того, що необхідно робити і за який термін часу.

#### ***Етап 2. Кодування інформації.***

Щоб ідея чи розпорядження керівника були зрозумілими для підлеглих, останній повинен за допомогою спеціальних символів закодувати інформацію у такий спосіб, щоб надати їй певну форму, зрозумілу для тих, хто її буде слухати. Символами, що застосовуються для кодування інформації, є слова, демонстраційні матеріали, погляд, емоції, жести тощо.

***Етапи 3–4. Вибір каналу зв'язку і відправка повідомлення (передання інформації).***

Керівник (відправник інформації) вибирає відповідний типу прийнятих символів канал зв'язку з тим, щоб закодоване повідомлення (інформація) було передано підлеглому (одержувачу). З метою гарантування передання інформації відправник іноді обирає декілька каналів, наприклад телефон і Інтернет.

#### ***Етап 5. Декодування інформації.***

Цей етап відображає процес перекладу отриманих від відправника символів повідомлення в думці одержувача в зрозумілі для нього моменти. Іншими словами, на цьому етапі здійснюється інтерпретація символів відправника в думки одержувача інформації. І тут важливо розуміти, якщо символи, що були використані відправником, мають таке ж таке ж розуміння у одержувача повідомлення, то він правильно зрозуміє зміст останнього і закладену в ньому ідею. Тоді і комунікація досягне своєї мети.

#### ***Етап 6. Інтерпретація інформації.***

На цьому етапі відправник і одержувач міняються місцями: одержувач стає відправником, формуючи свою відповідь, в якій міститься його інтерпретація отриманого повідомлення.

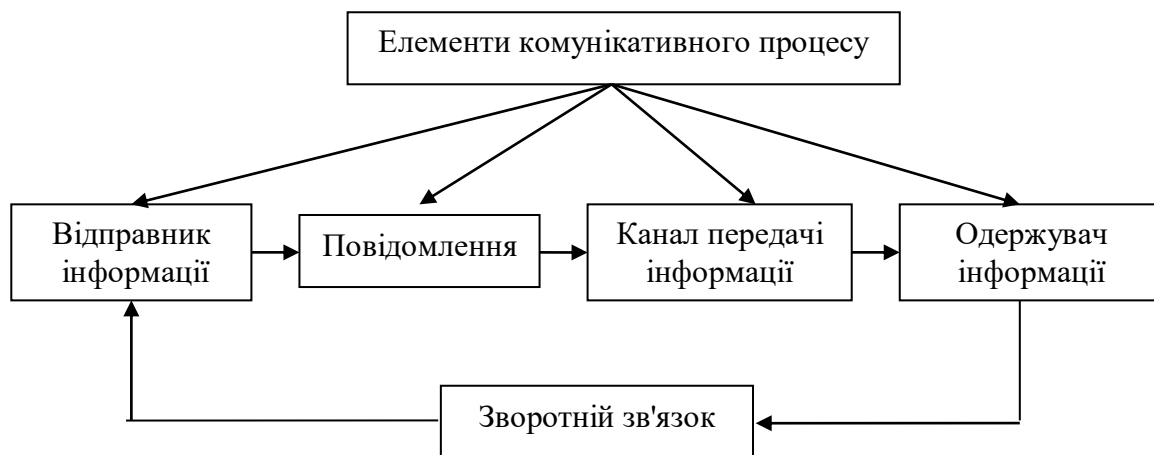
Обов'язковим елементом комунікативного процесу (див. рис. 6.1) є наявність зворотного зв'язку отримувача інформації (комуніката) і її передавача (комуніканта). Саме зворотній зв'язок надає можливість передавачу інформації (комуніканту) з'ясувати, чи правильно зрозумів останню той, кому вона адресована.

Дотримуючись вищевказаних етапів, слід вибудовувати комунікативний процес з будь-ким і з будь-якою аудиторією.

### **6.3. Елементи комунікативного процесу**

У сучасній теорії менеджменту виділяють такі *елементи процесу обміну інформацією, як відправник інформації, повідомлення, канал передачі інформації, одержувач інформації, зворотній зв'язок* (рис. 6.2).





**Рис. 6.2. Елементи комунікативного процесу**

Стисла характеристика елементів комунікативного процесу.

**1. Відправник (комунікант)** – це особа, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її тому, на кого вона спрямована – комунікату. Відправник переслідує таку мету: створити той чи інший вплив на одержувача інформації, передати йому певне повідомлення у зрозумілому і прийнятному для нього форматі.

Відправниками інформації (повідомлення) виступають як окремі індивіди, так і групи людей, суспільні інститути (державні установи, політичні партії, громадські організації, фірми).

## **2. Повідомлення**

**Повідомлення** представляється інформацією, що закодована певним чином за допомогою символів. Іншими словами, це інформація, що представляє собою цілісну систему взаємозалежних одиниць закодованих сигналів. Повідомлення може бути зашифроване і передано за допомогою вербальних і (або) невербальних знаків, символів, що містять той чи інший сенс. Отже, повідомлення становить попередньо осмислену і відповідним чином закодовану інформацію. Повідомлення може бути передано особі, для якої воно підготовлено, щонайменше трьома способами, а саме:

– *при особистій бесіді*, в ході міжособистісної комунікації;

– *в ході безпосереднього виступу* перед масовою аудиторією, не виключаючи використання відповідних технічних засобів оповіщення;

– опосередковано, *за допомогою різних технічних засобів оповіщення* маси людей і розмножувальної техніки, преси, радіо, телебачення, комп'ютерної техніки, електронної пошти, месенджерів.

### **3. Канал передачі інформації** (засіб передачі інформації).

**Канал** – це спосіб чи засіб, за допомогою якого повідомлення передається від джерела інформації до одержувача.

Канали передачі інформації поділяються на:

– технічні, до яких відносяться:

а) засоби масової інформації: преса, телевізійні та радіопередачі;

б) електронні засоби комунікації: радіорелейний, телефонний і телеграфний зв'язок, комп'ютерна техніка та Інтернет;

– міжособистісні, у межах яких здійснюється безпосередній обмін інформаційними посланнями між джерелом і одержувачем.

Терміном **«комунікативний канал»** позначають маршрут, що використовується для передачі повідомлення.

У публікації Попова М. П. і Тодорова О. Л. вказано, що за даними журналу «PR Reporter» (1991 р.) **канали комунікації** з погляду ефективності впливу розташовуються в наступній ієрархічній послідовності:

- 1) розмова «очі в очі»;
- 2) дискусія в межах невеликої групи осіб;
- 3) виступ перед великою аудиторією;
- 4) телефонна розмова;
- 5) листування, особисте письмове повідомлення;
- 6) текст, надрукований на машинці (комп'ютері);
- 7) повідомлення на велику аудиторію;
- 8) матеріал (стаття), відправлений прямою поштовою розсилкою;
- 9) стаття у вигляді інформаційного листа компанії;
- 10) новини в друкованих ЗМІ;

11) реклама в ЗМІ;

12) зовнішня реклама, наприклад на щитах, банерах тощо.

З наведеного переліку слідує, що найбільш ефективним каналом так називаної *«переконуючої»* комунікації є *«спілкування очі в очі»*, тобто один на один.

**4. Одержувач інформації (комунікат)** – іншими словами, це декодувальник інформації, тобто особа, якій призначена інформація і яка певним чином інтерпретує її для того, щоб виконати завдання чи реалізувати управлінське рішення. Ефективність останнього буде залежати від того, як правильно буде декодована інформація. А це залежить в основному від здатності одержувача сприймати і декодувати надіслане йому повідомлення. Ця здатність, як зазначають у своїй публікації Попов М. П. і Тодоров О. Л., «визначається професійною компетентністю одержувача, його життєвим досвідом, груповою належністю, ціннісними орієнтаціями, загальною культурою, освітнім і інтелектуальним рівнем, соціокультурними рамками, в яких здійснюється комунікативний процес».

#### **5. Зворотній зв'язок між відправником і адресатом.**

В теорії комунікації під «зворотнім зв'язком» розуміють відповідну реакцію одержувача на повідомлення відправника. Зворотній зв'язок – це своєчасна реакція, відгук (фідбек) на повідомлення.

Зворотній зв'язок надає можливість комунікаторам (відправнику і одержувачу інформації) своєчасно коригувати модель подачі інформації, підлаштовувати свою поведінку у процесі спілкування зі співрозмовником, підлеглими. За твердженням авторів публікації [5] зворотній зв'язок «це реакція на те, що почуте, прочитане або побачене; інформація (у вербальному або невербальному оформленні) відсилається назад відправникові, засвідчуючи про міру розуміння, довіру до повідомлення, засвоєння і згоду з повідомленням».

Цей елемент комунікативного процесу часто залишається поза увагою, а одностороннє спілкування є як правило малоефективним, хоча загальновизнано, що будь-яка система функціонує ефективно тільки за умови існування налагодженого зворотного зв'язку.

Для пояснення процесу комунікації пропонувалося багато моделей. Нажаль, значна кількість теоретиків та практиків менеджменту недооцінили значення етапів розуміння, сприйняття повідомлення в комунікаційному процесі, погоджуючись, таким чином, з підходом так званої **«конверсної теорії комунікацій»**. При цьому не беруть до уваги, чи зрозумів одержувач суть повідомлення. Тобто з поля зору випадає надзвичайно важливий аспект комунікативного процесу, а саме: деформація інформації, втрата її частини у процесі передачі. Практика свідчить, що такий однобічний тип комунікації є **неефективним**.

Найпростіші теорії комунікації передбачають взаємодію лише трьох елементів (складників) комунікативного процесу, а саме:

- 1) **відправника** (того, хто надсилає повідомлення);
- 2) самого **повідомлення**;
- 3) **адресата** (того, хто приймає повідомлення).

Один з найперших теоретиків у галузі комунікацій Осгуд С. Е. доповнив основну модель комунікативного процесу **концепцією зворотного зв'язку**. Він довів, що повідомлення ніколи не сприймається в чистій формі, а завжди по-різному інтерпретується його отримувачами.

Однією з найбільш простих, доступних і розповсюджених моделей комунікативного процесу є модель, запропонована теоретиком комунікацій Раймондом Россом. Вона ілюструє цей процес за допомогою вичерпного та зрозумілого набору термінів і охоплює основні елементи комунікативного процесу.

Отже, при проектуванні та експлуатації комунікативних систем необхідно враховувати наявність багатьох джерел деформації інформаційних потоків (мова, сприйняття, статус керівника та підлеглого тощо). У теорії передачі інформації це явище називається **шумами**, до яких належить все те, що спотворює суть повідомлення. Менеджери повинні пам'ятати, що шуми присутні завжди, і на кожному етапі процесу обміну інформацією відбувається певне викривлення суті повідомлення. Тому **необхідною умовою ефективних комунікацій** в організації є забезпечення **надійного зворотного зв'язку**, адже

будь-яка система, в тому числі й комунікативна, може ефективно функціонувати лише за умови наявності ефективного зворотного зв'язку. При цьому відправник та адресат міняються ролями, і відправник має можливість впевнитися у правильності інтерпретації свого повідомлення.

## 6.4. Управління процесом комунікацій

Управління комунікаціями має свою структуру. Основне правило управління: комунікації повинні бути пов'язані з корпоративною стратегією, яка визначатиме цілі й зміст повідомлень. Управління комунікаціями здійснюється на стику трьох областей (рис. 6.3):

- **люди**: мотивація, комунікативні компетенції, цінності, моделі поведінки;
- **процеси**: структура, спрямованість, періодичність, учасники комунікацій тощо;
- **технології**: інформаційні технології, що підтримують комунікації, а також методи ефективної взаємодії, обміну інформацією, прийняття рішень й ін.



**Рис. 6.3. Область управління комунікаціями**

Якщо приділяти належну увагу кожній з цих областей, то організація створить якісний комунікативний простір.

**Комунікативний простір** – це соціально-психологічне середовище, в якому можливе формування адекватної комунікативної моделі спілкування [6].

### **Контрольні питання:**

1. Поясніть поняття «комунікативний процес». У чому складається мета комунікативного процесу?
2. З яких етапів складається комунікативний процес? Надайте характеристику етапам комунікативного процесу.
3. Охарактеризуйте ключові елементи комунікативного процесу.
4. Чим необхідно керуватися при виборі каналу передачі інформації?
5. Які канали комунікації використовуються на практиці? Який із існуючих каналів вважається найефективнішим?
6. У чому складається особливість управління процесом комунікації?
7. Як ви розумієте поняття «комунікативний простір»?
8. Як пов'язані між собою корпоративна культура і комунікативний простір?

### **Практичні завдання:**

**Завдання 1.** Із теорії комунікацій відомо, що в будь-якій організації здійснюється чисельна кількість комунікативних процесів. Укажіть конкретні локації, де реалізуються комунікативні процеси.

**Завдання 2.** Керуючись досвідом практичної роботи та знаннями із теорії комунікацій, що одержані на попередніх заняттях, опишіть основні етапи комунікативного процесу, що реалізується в організації, де ви працюєте чи навчаєтесь.

**Завдання 3.** Опишіть модель управління комунікативним процесом в організації, де ви працюєте чи навчаєтесь. Які особливості даної моделі? Чи може вона бути застосованою в іншій організації?

### **Список використаних джерел:**

1. Комунікації в сфері державного управління та місцевого самоврядування : конспект лекцій. Укладачі: М. П. Попов, О. Л. Тодорова. «Одеська політехніка». 2022. 172 с.

### **Інформаційні електронні ресурси:**

2. Комунікації в організаціях: процес, типи, зв'язки, бар'єри. URL : <https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/15040/>.
3. Комунікаційний процес, поняття, основні елементи, етапи, їх характеристика. URL : [https://stud.com.ua/19378/menedzhment/komunikatsiyniy\\_protsees\\_ponyattya\\_osnovni\\_elementi\\_etapi\\_harakteristika](https://stud.com.ua/19378/menedzhment/komunikatsiyniy_protsees_ponyattya_osnovni_elementi_etapi_harakteristika).
4. Комуникативні процеси. URL : <https://psychology.space/psypedia-post/komunikatyvni-proczesy/>.
5. Комуникативний простір. URL : <https://studfile.net/preview/10003738/page:20/>.
6. Структура комунікаційного процесу. URL : [https://studies.in.ua/sociology\\_seminar/2499-struktura-komunkativnogo-procesu.html](https://studies.in.ua/sociology_seminar/2499-struktura-komunkativnogo-procesu.html).
7. Скільки часу з життя ми витрачаємо на звичні й неминучі речі? URL : <https://tourbaza.com/skilki-chasu-mi-vitrachayemo-na-rechi/>.
8. Ділове спілкування. URL : [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/12lesko\\_etika\\_ta\\_psihologiya\\_dilovih\\_vidnosin/p6.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/12lesko_etika_ta_psihologiya_dilovih_vidnosin/p6.html).

## УЗАГАЛЬНЮЮЧИЙ ВИСНОВОК

Сучасна організація – це складний соціально-економічний механізм, який функціонує у тій чи іншій точці ринкового простору, вирішуючі різноманітні завдання, що стосуються виробництва продукції чи надання послуг населенню. Таку організацію можна порівняти з двигуном внутрішнього згоряння, який установлюють на різних технічних засобах – мопедах, мотоциклах, автомобілях, морських суднах тощо. Кожен водій знає, що для двигуна потрібне не тільки паливо, а й якісне мастило. І чим мастило буде якіснішим, тим краще буде працювати двигун, тим більш тривалий час він буде експлуатуватися без ремонту. Це знають всі керувальники засобів транспорту. Але ж цей навчальний посібник не для водіїв-початківців, а для менеджерів. Отже, кожен менеджер повинен розуміти, що для кожної організації таким мастилом є комунікації. То ж кожен із читачів може трактувати це як безапеляційну констатацію важливості тільки якісної комунікації для ефективного функціонування організації. Проте, це не є зовсім правильним. Якісна комунікація вважається суттєвою умовою забезпечення належного рівня ефективності функціонування будь-якого підприємства, фірми чи компанії. Але ця умова не є достатньою.

Виходячи з принципу достатності, слід вказати, що для забезпечення максимальної віддачі від комунікацій необхідно ними правильно управляти. Саме цій проблемі і присвячено цей навчальний посібник, який має назву «Комунікативний менеджмент». І якщо мова йде про соціально-економічне утворення, яким є і підприємство, і фірма, і компанія, то варто зрозуміти, що цей навчальний посібник спрямований на розкриття сутності саме управлінської комунікації, тобто комунікації, що використовується для керування членами команди, персоналом організації.

Управління комунікаціями матеріалізувати досить важко. Проте саме цей процес скеровує персонал організації на виконання поставлених завдань, переконує їх в необхідності формування високої якості доручень, формує



належну відповідальність і корпоративу відданість. Ефективне управлінське спілкування зосереджується не лише на доставці необхідної інформації безпосереднім виконавцям, але й на її прийомі та правильній інтерпретації. То ж, у висновку можна навести ще одне порівняння комунікацій з цементам, який скріплює цеглини будівлі організації; комунікація керівництва є компасом, який надає можливість організації утримуватися на обраному курсі, гарантуючи, що кожен її учасник розуміє свою роль у внеску в кінцевий результат діяльності організації.

Отже, актуальність комунікативного менеджменту для підготовки управлінців різних рівнів є беззаперечною. І в даному випадку позитивним є той факт, що у чисельній кількості вишів України в освітні програми введена дисципліна «Комунікативний менеджмент». Це свідчить про те, що даний напрям у загальному менеджменті отримав визнання на державному рівні. А отже, існує вірогідність того, що в недалекому майбутньому, щоб отримати відповідну посаду в тій чи іншій компанії, державній структурі, претенденту необхідно буде підтвердити знання з комунікативного менеджменту і показати відповідні практичні навички з організації комунікативного процесу.

## СПИСОК ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ І ДЕФІНІЦІЙ

**Активне слухання** – це слухання з правильною внутрішньою та зовнішньою активністю. Активне слухання допомагає встановити контакт і розташувати до себе співрозмовника, зрозуміти його точку зору і при необхідності повернути її в потрібну сторону.

**Внутрішні комунікації** – це будь-які комунікації всередині навчального закладу.

**Зворотний зв'язок** – це вміння бачити себе з боку та робити правильні висновки про те, як партнер сприймає себе в спілкуванні.

**Керівництво** – це вид управлінської діяльності, який на *засадах лідерства* та *влади* забезпечує виконання функцій менеджменту (*організації, планування, управління, координація, мотивація і контроль*), формування методів менеджменту (*адміністративних, економічних, організаційних, соціально-психологічних, ідеологічних*) та їх трансформацію в управлінські рішення через використання комунікацій.

**Комунікації** – це форма зв'язку, один із проявів інформаційного обміну або обміну інформацією між живими істотами у процесі їхнього безпосереднього спілкування, зокрема і за допомогою технічних засобів телефонів, смартфонів, Інтернет тощо.

**Комунікація (спілкування)** – це процес двостороннього обміну ідеями й інформацією, що веде до взаємного розуміння.

**Комунікації** – це всепроникаючий і складний процес, який включає людей, що розмовляють під час особистого спілкування або в групах, на зборах, ведуть розмову по телефону чи читають і складають службові записки, листи і звіти.

**Комунікації** – це обмін інформацією, її змістом між двома і більше особами (працівниками).

**Комунікат** – учасник комунікативного процесу, особа, яка сприймає інформацію. Іноді комуніката ще називають комунікаційним реципієнтом (від лат. *recipiens* – «отримувач»).

**Комунікат** – це людина, яка отримує передану інформацію.

**Комунікант** – це людина, яка ініціює і передає інформацію.

**Комунікант** (англ. *communicator*) – особа, яка ініціює, проводить, підтримує або завершує процес спілкування (комунікації).

**Комунікатор** – це ініціатор лінії зв'язку, тобто особа, яка здійснює передачу інформації або ж формує власне саме повідомлення.

**Координація** – це управлінська діяльність, яка забезпечує *узгодженість* роботи різних виробничих і функціональних підрозділів організації в процесі виконання планових завдань.

**Комунікабельність** (або ж **комунікативність**) – це схильність, здатність до комунікацій; встановлення контактів і зв'язків із співбесідником, досягнення із ним взаєморозуміння.

**Комунікативний процес** – це обмін інформацією між двома і більше особами.

**Комунікативні бар'єри** – психологічні перепони, які людина установлює, аби захиститися від небажаної, втомлюючої або небезпечної інформації.

**Корпоративна культура** – це сукупність моделей поведінки в організації. Вона формується з її розвитком і розділяється всіма членами колективу.

**Менеджмент** – це вид професійної діяльності людей, що займаються організацією і координацією процесу досягнення соціально-економічною системою цілей, які приймаються і реалізуються, з використанням наукових підходів, концепції маркетингу і людського фактору.

**Метод управління** – це сукупність прийомів і способів дії на об'єкт управління для досягнення наміченої цілі.

**Мотивація** – це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення певних цілей; вплив на фактори результативності роботи менеджерів, фахівців і на основі її оцінки використання відповідних спонукальних мотивів.

**Менторинг** – це процес взаємодії більш досвідченої в певній сфері людини з менш досвідченою, при якому відбувається передача знань, навичок, вмінь.

**Планування** – управлінська діяльність, яка відображається в планах і фіксує майбутній стан об’єкта менеджменту в поточні моменти часу.

**Принципи управління** – це висхідні положення науки управління, відповідно з якими організовується, функціонує і розвивається система управління.

**Самопрезентація** (з лат. – «Самоподача») – процес уявлення людиною власного образу в соціальному світі, що характеризується навмисністю і спрямованістю на створення у оточуючих певного враження про себе.

**Самопрезентація** – це наша розповідь про себе іншій людині чи групі людей з метою ближче познайомитися та досягти інших цілей.

**Тімбілдінг** – це спосіб з окремих професіоналів створити команду, яка орієнтована на досягнення спільних цілей.

**Організація** – це управлінська діяльність, за допомогою якої система управління *приспосовується* для виконання завдань, поставлених на етапі планування.

**Функції управління** – це види діяльності, за допомогою яких суб’єкт управління (керівник, апарат по керівництву підприємством) впливає на керований об’єкт (трудовий колектив).

## ПОКАЖЧИК ІМЕННИЙ

### Б

Березовська Л., 58

### Д

Джордано Майкл, 56

Дмитрієва С., 58; 59

### К

Кемерон Кім, 119

Кіш-Вайда Г., 58

Ковбасюк О., 58

Козирєв М.П., 14; 57; 68

Котлер Джон, 112

Кун Роберт, 119

### М

Маклюєн Маршал, 28

Мату рана Умберто, 11

### О

Осгуд С.Е., 138

### П

Пейдж Д.А., 24

Попова М.П., 136; 137

### Р

Рон Джим, 89

### Т

Твен Марк, 89

Тодоров О.Л., 136; 137

### Х

Хескет Джеймс, 112

### Ш

Шаар Джон., 129

### Щ

Вілінська Г., 58

Дмитрієва С., 58; 59

### Ц

Цейтліна А., 58

## ПОКАЖЧИК ПРЕДМЕТНИЙ

### **А**

Активне слухання, 90

### **Б**

Бар'єр:

- взаємонепорозуміння, 60
- семантичний, 61
- стилістичний, 62
- логічний, 64
- соціально-культурний, 65
- авторитету, 66
- відносин, 67
- ставлення, 67
- уникнення, 68
- особистісний, 69
- фізичний, 69
- перцепції, 70
- інформаційний, 71
- організаційний, 71

### **В**

Внутрішні комунікації, 101

### **З**

Зворотній зв'язок, 91

### **Е**

Емоція, 42

### **К**

Керівництво, 12

Кінетика, 44

Комунікація, 13

Комунікації вербальні, 33

Комунікабельність, 18

Комунікативний бар'єр, 57; 58

Комунікативний менеджмент, 15; 16

Комунікативний простір, 139

Комунікативний процес, 130

Корпоративна культура, 110

### **М**

Міжособистісні комунікації, 86

### **Н**

Невербальні комунікації, 34

Неформальні комунікації, 33

### **О**

Організаційні комунікації, 31

### **П**

Паравербальна комунікація, 45

Письмова комунікація, 33

Правило, 103

Принцип, 22

Проксеміка, 45; 85

Процес комунікації, 18

### **Р**

Рефлексивне слухання, 75

### **С**

Самопрезентація, 80

Сенсорика, 45

Спілкування, 13

### **Т**

Тактильна поведінка, 44

Тімблдинг, 107

### **Ф**

Фасилітація, 16

Формальні комунікації, 33

### **Х**

Хронеміка, 45

### **Ш**

Штучна самопрезентація, 81

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

### 100 тестових завдань для самоперевірки знань

#### **1. Комунікації – це:**

- а) метод вирішення управлінської задачі;
- б) процес двостороннього обміну ідеями й інформацією;
- в) технологія надання послуги клієнтам;
- г) інструмент вирішення конфліктної ситуації.

#### **2. Терміни «комунікація» і «спілкування» є:**

- а) словами синонімами;
- б) визначниками, відповідно, побутової і професійної взаємодії;
- в) словами тотожними;
- г) словами антонімами.

#### **3. Чи погоджуєтесь ви з таким твердженням: «Комунікації супроводжують усі процеси, що відбуваються в організації»?**

а) ні; б) так; в) частково; г) це залежить від масштабу і виду діяльності організації.

#### **4. На вашу думку, комунікативний менеджмент покращує модель поведінки будь-якої організації на обраних сегментах ринку?**

а) ні; б) так; в) частково; г) це залежить тільки від масштабу діяльності організації.

#### **5. На вашу думку, комунікативний менеджмент покращує модель поведінки взаємодії зі споживачами, партнерами, посередниками і навіть конкурентами?**

а) ні; б) так; в) частково; г) це залежить від тільки від виду діяльності організації.

#### **6. На вашу думку, чи покращує комунікативний менеджмент корпоративну культуру організації?**

а) ні; б) так; в) частково; г) це залежить від тільки від виду діяльності організації.



**7. Чи має вплив комунікативний менеджмент на ефективність діяльності компанії?**

а) ні; б) так; в) частково; г) це залежить від тільки від виду, масштабу і орієнтованості діяльності компанії.

**8. Чи має вплив комунікативний менеджмент на корпоративну культуру компанії?**

а) ні; б) так; в) частково; г) це залежить від тільки від виду, масштабу і орієнтованості діяльності компанії.

**9. Комунікабельність керівника – це:**

а) схильність і здатність людини до комунікацій;  
б) передбачення майбутнього;  
в) властивість керівника своєчасно приймати рішення;  
г) здатність менеджера функціонального рівня гнучко реагувати на зміну завдань організації.

**10. Чи сприяє вибудована належним чином комунікативна система в компанії забезпечити, узгодити дії персоналу при вирішенні комплексних завдань і проблем як виробничого, так і соціального спрямування? Оберіть правильну відповідь:**

а) так;  
б) так, але тільки виробничого спрямування;  
в) так, але тільки соціального спрямування;  
г) ні.

**11. Головним завданням комунікативного менеджменту є:**

а) налаштування людей на роботу, на досягнення поставленої мети;  
б) налаштування людей на зміну їхньої поведінки і відношення до роботи;  
в) налаштування людей на покращення настрою персоналу організації і формування цілеспрямованості їхньої діяльності;  
г) всі вище наведені відповіді правильні.

**12. Чи сприяє комунікативний менеджмент розвитку організаційної культури в компанії, фірмі? Оберіть правильну відповідь:**

- а) категорично ні;
- б) скоріше ні, ніж так;
- в) тільки за умови підбору фахівців відповідної кваліфікації;
- г) безперечно так.

**13. При передачі інформації у процесі управлінської діяльності до підлеглих доходить лише:**

- а) до 10 % інформації;
- б) до 30 % інформації;
- в) 80 % інформації;
- г) майже 50 % інформації.

**14. У чому проявляється експресивна комунікація менеджера з підлеглими? Оберіть правильну відповідь:**

- а) у використанні технічних засобів для передачі інформації;
- б) у намаганні вплинути на розуміння співрозмовником інформації, що передається;
- в) у висловленні захоплення інформацією, що передається слухачеві;
- г) у силі прояву почуттів і переживань, які передаються разом з інформацією до співрозмовника (слухачів).

**15. Паралінгвістична комунікація передбачає:**

- а) спілкування за допомогою міміки, виразу очей і рота, а також різноманітним рухів у процесі інформування;
- б) вплив на розуміння співрозмовником інформації, що передається, за допомогою інтонації голосу;
- в) спілкування зі співрозмовником без так званих фізичних перешкод;
- г) періодичний контакт з аудиторією в спеціальних класах, кабінетах, аудиторіях.

**16. Підприємство-продуцент виробляє продукти харчування для визначеного кола споживачів. У який спосіб інформація доноситься до споживачів про асортиментну лінійку продукції та її конкурентні переваги? Оберіть правильну відповідь:**

- а) через рекламу;
- б) шляхом безпосереднього контакту зі споживачами;
- в) якщо продукція якісна, то підприємство сподівається, що про неї споживач дізнається будь-якого разу;
- г) шляхом договору на поставку продукції.

***17. Де виникають організаційні комунікації?***

- а) Безпосередньо усередині організації.
- б) Між організацією і зовнішнім (ринковим) оточенням.
- в) Між організацією і партнерами.
- г) Тільки між членами колективу.

***18. Організаційні комунікації визначаються:***

- а) масштабом і характером діяльності організації;
- б) тільки організаційною структурою управління організацією;
- в) можливостями і розмірами організації;
- г) характером діяльності, організаційною структурою управління, можливостями і розмірами організації тощо.

***19. Основними причинами перепон в організаційних комунікаціях є:***

- а) неповна обізнаність колективу з цілями організації;
- б) неефективна організаційна структура управління організацією та незрозумілість завдань на поточну ситуацію;
- в) недостатність інформації про структуру, напрями діяльності організації;
- г) деформація повідомлень на різних етапах передачі інформації, інформаційні перевантаження в системі комунікацій та громіздка структура управління організацією тощо.

***20. Чи може стати перепорою в особистісній комунікації неповне сприйняття працівником інформації, що подається його безпосереднім керівником? Оберіть правильну відповідь::***

- а) ні; б) категорично ні; в) частково; г) так.

***21. Чи можуть неформальні комунікації, що склалися в компанії, доповнювати формальні комунікації?***

а) Ні. б) Категорично ні. в) Частково. г) Так.

**22. Чи можуть виникнути в компанії неформальні комунікації, якщо неформальні групи, неформальні відносини відсутні?**

а) Ні.

б) Формальні комунікації поглинають неформальні.

в) Частково.

г) Так.

**23. Комунікації вербальні – це:**

а) соціальні взаємодії між членами колективу;

б) офіційні комунікації, які створюються керівництвом організації для досягнення її цілей та вирішення завдань;

в) словесні комунікації, які здійснюються через розмови, усні заяви, повідомлення тощо;

г) комунікації, які виникають між окремими особами, працівниками.

**24. Якщо той, хто слухає, може задавати питання та робити зауваження з приводу надаваної вами інформації, то його розуміння того, що ви говорите, підвищується на:**

а) 10 %; б) 25 %; в) 35 %; г) на 50 %.

**25. При задіянні невербальних комунікацій необхідно пам'ятати, що через слова сприймається інформації:**

а) 85 %; б) біля 20 %; в) 7 %; г) біля третини.

**26. Багатьом людям у процесі спілкування не подобається прямий погляд, вони сприймають його як:**

а) насмішку над собою;

б) згоду співрозмовника з усім тим, що йому кажуть;

в) агресію на підсвідомому рівні;

г) натяк на те, що необхідно вже закінчувати розмову.

**27. Тактильна поведінка співрозмовника ґрунтується на:**

а) умінні красиво розмовляти;

б) знанні методів невербальної поведінки;

в) використанні при спілкуванні різноманітних типів дотиків до співрозмовників, що знаходяться поруч;

г) на повазі до співрозмовника.

**28. Паравербальна комунікація полягає у:**

а) застосуванні тимчасових рамок при невербальних комунікаціях;

б) знанні методів невербальної поведінки;

в) використанні різноманітних типів дотиків до співрозмовників, що знаходяться поруч;

г) прояві рівня ритму, тембру, інтонацій голосу, що використовуються при безпосередній передачі слів, інформації, висловлювань.

**29. Вкажіть на основні шляхи з удосконалення комунікаційного обміну в організації:**

а) удосконалення управлінських дій; удосконалення системи зворотного зв'язку; удосконалення системи збору пропозицій, яка запроваджується в цілях надходження інформації до керівного складу;

б) удосконалення системи збору пропозицій, яка запроваджується в цілях надходження інформації до керівного складу; упровадження інформаційних бюлетенів, публікацій;

в) регулювання інформаційних потоків; удосконалення управлінських дій; удосконалення системи зворотного зв'язку; удосконалення системи збору пропозицій, яка запроваджується в цілях надходження інформації до керівного складу; упровадження інформаційних бюлетенів, публікацій;

г) регулювання інформаційних потоків та упровадження інформаційних бюлетенів, публікацій.

**30. Комунікативний бар'єр – це:**

а) небажання сприймати інформацію від передавача;

б) нерозуміння того, для чого потрібна інформація, що передається передавачем;

в) перешкоди на шляху поширення та розуміння інформації, що виникають у спілкуванні через різні непорозуміння;

г) непорозуміння зі співрозмовником.

**31. Який вид комунікативних бар'єрів породжують соціокультурні відмінності, що зумовлені приналежністю комунікантів до тієї чи іншої мовної, етнічної, професійної спільноти або низки спільнот одночасно?**

- а) Семантичний.
- б) Технічний.
- в) Соціокультурний.
- г) Логічний.

**32. Як називається комунікативний бар'єр, що викликаний невідповідністю стилю мови комуніканта і ситуації комунікації або стилю комунікації?**

- а) Стилістичний.
- б) Семантичний.
- в) Фонетичний.
- г) Логічний.

**33. Як називається комунікативний бар'єр, який виникає внаслідок застосування складної, незрозумілої або неправильної логіки міркувань комуніката?**

- а) Стилістичний.
- б) Семантичний.
- в) Фонетичний.
- г) Логічний.

**34. Як називається комунікативний бар'єр, який виникає внаслідок відмінностей в системах значень слів?**

- а) Стилістичний.
- б) Семантичний.
- в) Фонетичний.
- г) Логічний.

**35. Як називається комунікативний бар'єр, який виникає, коли у комунікаторів невиразна, швидка або повільна мова, скоромова, акцент, мова з великою кількістю звуків паразитів?**

- а) Стилiстичний.
- б) Семантичний.
- в) Взаємонепорозуміння.
- г) Логічний.

**36. Володіння комунікативними механізмами, прийомами і стратегіями, необхідними для забезпечення ефективного процесу спілкування; знання того, як використовувати мову в процесі спілкування; володіння соціальними і культурними знаннями, вміннями та навичками міжособистісної взаємодії – це:**

- а) культурна ідентичність;
- б) культурна дистанція;
- в) комунікативна компетентність;
- г) інкультурація.

**37. Комунікація ефективна, якщо поставлені цілі досягнуті в встановлені терміни і з найменшими витратами. Основними типами результативної комунікації є:**

- а) зміни в знаннях одержувача інформації;
- б) зміни установок одержувача, тобто зміни щодо стійких уявлень індивіда;
- в) зміна поведінки одержувача повідомлення, наприклад, голосування за певного кандидата, покупка товару або своєчасний прихід на роботу;
- г) усі відмічені вище зміни.

**38. Слово (символ, знак) – найбільш поширене джерело інформації і в той же час проблемне. Проявом цього є:**

- а) слово легко контролювати, а значить приховувати невігідну або незручну інформацію;
- б) щоб бути зрозумілим іншим, слова володіють сенсом, тобто спрощують дійсність за допомогою трансформації індивідуального в типове;
- в) у різних культурах одні й ті ж слова (знаки, символи) мають різне значення, різну оцінку навантаження;

г) усі наведені вище прояви.

**39. Як називається комунікативний бар'єр, який виникає в ситуації, коли слухач (комунікат) не сприймає того, хто говорить, через його неавторитетність?**

- а) Соціально-культурний.
- б) Авторитету.
- в) Фонетичний.
- г) Уникнення.

**40. Що породжує бар'єри перцепції?**

- а) стереотипи сприйняття інформації чи тієї або іншої ситуації, упередженість і забобони;
- б) негативні установки співрозмовників та незбігання ціннісних орієнтацій на рівні базових соціальних установок;
- в) смислові прошарки свідомості та формальне підлаштування образу іншої людини під категорії «добрий – поганий», «надійний – ненадійний» тощо);
- г) усе, що вищевказано.

**41. Як називається комунікативний бар'єр, якщо у процесі спілкування несподівано виник шум, що почав заглушати голос співрозмовника?**

- а) Авторитету.
- б) Фізичний.
- в) Перцепції.
- г) Взаємонепорозуміння.

**42. У процесі комунікування у одного із співрозмовників виникли емоції, що завадили розумінню інформації. Який вид бар'єру виник у цій ситуації?**

- а) Взаємонепорозуміння. б) Фізичний. в) Уникнення. г) Особистісний.

**43. У процесі комунікування у одного із співрозмовників виникли почуття ворожості, недовіри до того, хто говорить, і разом із тим і до інформації, яку він передає. Який вид бар'єру виник у цій ситуації?**

- а) Взаємонепорозуміння. б) Фонетичний.
- в) Уникнення. г) Відносин.



#### **44. Способи подолання соціокультурних бар'єрів у комунікації:**

- а) зберігайте неупередженість, уважно ставтесь до звичаїв інших людей, представників інших народів, народностей;
- б) ураховуйте багатозначність однакових жестів і виразів у різних країнах, регіонах;
- в) пристосовуйте ваш стиль до особливостей іншої людини;
- г) усі наведені вище способи.

#### **45. Управління увагою передбачає використання такого прийому як «нейтральна фраза». Даний прийом ґрунтується на тому, що:**

- а) на початку виступу вимовляється певна фраза, яка може бути не пов'язана безпосередньо з основним матеріалом, але з певних причин має певне значення, сенс і цінність для всіх присутніх;
- б) комунікант має погану вимову, тихий голос, монотонність в наданні інформації, нерозбірливо говорить тощо;
- в) комунікування реалізується зміною тональності, швидкості, тембру, інтонації голосу оратора тощо; оратор ніби пропонує тому, хто слухає, свою послідовність вербальної взаємодії, сприйняття інформації;
- г) оратор ніби відпочиває у процесі надання інформації аудиторії, робить часто перерви.

#### **46. Управління увагою передбачає використання такого прийому як «нав'язування ритму». Даний прийом ґрунтується на тому, що:**

- а) на початку виступу вимовляється певна фраза, яка може бути не пов'язана безпосередньо з основним матеріалом, але з певних причин має певне значення, сенс і цінність для всіх присутніх;
- б) комунікант має погану вимову, тихий голос, монотонність в наданні інформації, нерозбірливо говорить тощо;
- в) комунікування реалізується зміною тональності, швидкості, тембру, інтонації голосу комуніканта тощо; комунікант ніби пропонує тому, хто слухає, свою послідовність вербальної взаємодії, сприйняття інформації;
- г) комунікант ніби відпочиває у процесі надання інформації аудиторії.

**47. Управління увагою передбачає використання такого прийому як «залучення». Даний прийом ґрунтується на тому, що:**

- а) на початку виступу вимовляється певна фраза, яка може бути не пов'язана безпосередньо з основним матеріалом, але з певних причин має певне значення, сенс і цінність для всіх присутніх;
- б) комунікант має погану вимову, тихий голос, монотонність в наданні інформації, нерозбірливо говорить тощо;
- в) комунікування реалізується зміною тональності, швидкості, тембру, інтонації голосу оратора тощо; оратор ніби пропонує тому, хто слухає, свою послідовність вербальної взаємодії, сприйняття інформації;
- г) оратор ніби відпочиває у процесі надання інформації аудиторії.

**48. Нерефлексивне слухання полягає у:**

- а) мінімізації вторгнення в мову партнера, мінімізування відповідей на питання співрозмовника, уважне слухання;
- б) встановленні зворотного зв'язку з партнерами зі спілкування через уточнення, перефразування повідомлень і висловлювань партнера тощо;
- в) позитивному емоційному ставленні до партнера зі спілкування як особистості;
- г) співпереживанні почуттів іншого партнера, ніби вони є власними почуттями.

**49. Рефлексивне слухання полягає у:**

- а) мінімізації вторгнення в мову партнера, мінімізування відповідей на питання співрозмовника, уважне слухання;
- б) встановленні ефективного зворотного зв'язку з партнерами зі спілкування через уточнення, перефразування повідомлень і висловлювань партнера тощо;
- в) позитивному емоційному ставленні до партнера зі спілкування як особистості;
- г) співпереживанні почуттів іншого партнера, ніби вони є власними почуттями.

**50. Установка як прийом ефективного слухання ґрунтується на:**

- а) мінімізації вторгнення в мову партнера;
- б) позитивному емоційному ставленні до партнера зі спілкування як особистості;
- в) позитивному емоційному ставленні до партнера зі спілкування;
- г) співпереживанні почуттів іншого партнера, ніби вони є власними почуттями.

**51. Самопрезентація – це:**

- а) самоподача себе іншій людині чи групі людей;
- б) процес уявлення людиною власного образу в соціальному світі, що характеризується навмисністю і спрямованістю на створення у оточуючих певного враження про себе;
- в) розповідь про себе іншій людині чи групі людей з метою ближче познайомитися та досягти інших цілей;
- г) усе наведене вище є правильними відповідями.

**52. Метою самопрезентації є:**

- а) додати собі авторитету;
- б) справити позитивне враження, зацікавити, запам'ятатися;
- в) сформувати свій імідж;
- г) усе наведене вище є правильними відповідями.

**53. Що відбувається за рахунок використання самопрезентації?**

- а) Знайомство з організацією, яку обрано для працевлаштування.
- б) Ефективне прийняття соціумом особистісних ролей суб'єкта впливу та їх взаємодії.
- в) Знайомство з керівником організації.
- г) Збір інформації про колектив, у якому прийдеться працювати.

**54. Природна самопрезентація характеризується:**

- а) не надуманим процесом і природністю, відбувається визначення людини у системі суспільної свідомості;
- б) безпосереднім знайомством претендента на вакансію з компанією;

в) тим, що застосовуються спеціально напрацьовані навички уявлення себе, зі спланованим результатом;

г) толерантністю поведінки претендента на вакансію.

**55. Штучна самопрезентація характеризується:**

а) не надуманим процесом і природністю, відбувається визначення людини у системі суспільної свідомості;

б) безпосереднім знайомством претендента на вакансію з компанією;

в) тим, що застосовуються спеціально напрацьовані навички уявлення себе, зі спланованим результатом;

г) толерантністю поведінки претендента на вакансію.

**56. Укажіть на достатню кількість тактик, що застосовуються для самопрезентації:**

а) хвастощів, лестощів, залякування, пояснення прикладом, благаання;

б) хвастощів, лестощів та залякування;

в) хвастощів, пояснення прикладом, а також благаання;

г) тільки тактики хвастощів та залякування.

**57. Тактика «хвастощів» сприяє:**

а) примусу інших слухати чи слухатися своїх вимог;

б) демонстрації переваги суб'єкта над оточуючими;

в) підвищенню соціальної привабливості;

г) надмірній саморекламі та демонстрації компетентності суб'єкта з метою отримання поваги з боку інших.

**58. Тактика «залякування» сприяє:**

а) примусу інших слухати чи слухатися своїх вимог;

б) демонстрації переваги суб'єкта над оточуючими;

в) підвищенню соціальної привабливості;

г) надмірній саморекламі та демонстрації компетентності суб'єкта з метою отримання поваги з боку інших.

**59. Оборонна стратегія спрямована на:**

а) запобігання загрозливим життєвим ситуаціям;

- б) створення враження про свої переваги над оточуючими;
- в) підвищення привабливості;
- г) демонстрацію того, що в небезпечній ситуації претендент знає, як себе поводити.

**60. За умови використання оборонної стратегії використовується тактика:**

- а) хвастощів;
- б) благання;
- в) лестощів;
- г) залякування.

**61. За умови використання стверджуючої стратегії використовується тактики:**

- а) хвастощів;
- б) пояснення прикладом;
- в) лестощів;
- г) усі вище вказані тактики.

**62. Самопрезентація повинна включати в себе інформацію, яка надається у таких блоках:**

- а) професійному і особистому;
- б) фішці;
- в) вступі, основній частині і висновках;
- г) професійному, особистому, фішці.

**63. Головне правило самопрезентації:**

- а) сподобатися аудиторії;
- б) не показувати свої негативні риси характеру;
- в) зосередитися не на ваших характеристиках і регаліях, а на тому, чим ви можете бути корисними людині;
- г) показати, що ви є людиною адекватною.

**64. Активне слухання – це:**

- а) виявлення інтересу до співрозмовника та інформації, яку він надає;

- б) прояв різних емоцій при прослуховуванні інформації;
- в) прояв люб'язності до того, хто надає інформацію;
- г) слухання з правильною внутрішньою та зовнішньою активністю.

**65. Рефлексивне слухання орієнтовано здебільшого для:**

- а) прослуховування радіопередач;
- б) здебільшого для особистого спілкування;
- в) ділового спілкування;
- г) перегляду телепередач.

**66. Емпатичне слухання орієнтовано здебільшого для:**

- а) прослуховування радіопередач;
- б) особистого спілкування;
- в) ділового спілкування;
- г) перегляду телепередач.

**67. Якому типу слухання властиве звернення до почуттів і відображення почуттів?**

- а) Рефлексивному.
- б) Емпатичному.
- в) Рефлексивному і емпатичному одночасно.
- г) Активному.

**68. Зворотній зв'язок – це:**

- а) уміння відповісти своєму опоненту;
- б) уміння активно слухати співрозмовника;
- в) вміння бачити себе з боку та робити правильні висновки про те, як партнер сприймає себе в спілкуванні;
- г) і ти бачиш, і тебе бачать.

**69. Зворотній зв'язок передбачає:**

- а) свідомий контроль за комунікативними діями;
- б) спостереження за партнером та оцінку його реакцій;
- в) зміни у власній поведінці;
- г) усе наведене вище є правильними відповідями.

**60. Зворотній зв'язок спрямований на:**

- а) допомогу в усуненні відхилення в роботі співробітника;
- б) формування гарного ставлення до співрозмовника;
- в) постійне спостереження за тим, хто надає інформацію;
- г) періодичне інформування підлеглих про зміни в організації.

**71. А чи так важливо витрачати час на встановлення зворотного зв'язку під час інформування колективу про майбутні зміни в організації?**

- а) Не варто.
- б) Важливо.
- в) Не знаю.
- г) Це залежить від думки того, хто інформує.

**72. Укажіть на ознаки ефективного зворотного зв'язку:**

- а) бути своєчасним і не містити перефразоване оригінальне послання;
- б) включати уточнюючі питання;
- в) не надавати оцінок оригінальному посланню;
- г) усе наведене вище є правильними відповідями.

**73. Основною метою внутрішніх комунікацій є:**

- а) встановлення ефективних і лояльних відносин між працівниками та керівництвом;
- б) створення можливостей спілкуватися персоналу під час перерв;
- в) покращення культури спілкування;
- г) можливість персоналу долучатися до підготовки управлінських рішень.

**74. Внутрішні комунікації являють собою:**

- а) будь-які комунікації всередині компанії;
- б) спілкування персоналу під час перерв;
- в) прогресивний метод управління персоналом;
- г) інструмент підготовки управлінських рішень.

**75. Розвиток корпоративного духу та формування відданості компанії у працівників є:**

- а) місією компанії;

- б) метою компанії;
- в) генеральною лінією стратегії розвитку;
- г) одним із ключових завдань внутрішніх комунікацій.

**76. Ініціаторами реалізації внутрішніх комунікацій виступають:**

- а) співробітники компанії;
- б) операційні менеджери компанії;
- в) керівництво компанії;
- г) менеджери середньої ланки управління.

**77. Формування єдиних стандартів поведінки згідно з корпоративним кодексом компанії є:**

- а) місією компанії;
- б) метою компанії;
- в) генеральною лінією стратегії розвитку;
- г) одним із ключових завдань внутрішніх комунікацій.

**78. Укажіть на основні принципи правильної внутрішньої комунікативної політики компанії є:**

- а) відкритість;
- б) чесність і послідовність керівництва під час проведення комунікацій;
- в) готовність аналізувати результати та робити висновки;
- г) усе наведене вище є правильними відповідями.

**79. Корпоративна культура – це:**

- а) частина стратегії компанії;
- б) система цінностей, правил, традицій, якої дотримується персонал;
- в) один із елементів організаційної структури управління компанією;
- г) перелік правил поведінки при веденні перемовин.

**80. У формуванні корпоративної культури визначальна роль належить:**

- а) керівнику відділу кадрів;
- б) PR-менеджеру;
- в) керівнику компанії;
- г) колективу компанії.



**81. Чи повинні фахівці з управління персоналом допомагати керівнику компанії у формуванні корпоративної культури?**

а) так; б) ні; в) лише у тому випадку, коли компанія починає створюватись; г) це не обов'язково.

**82. Формування корпоративної культури передбачає:**

- а) створення для персоналу компанії комфортних умов праці;
- б) створення для персоналу компанії належних соціальних і побутових умов;
- в) створення для персоналу компанії нормального морально-психологічного клімату;
- г) створення для персоналу компанії таких трудових, соціальних, побутових, психологічних та інших умов, в яких він почував би себе комфортно.

**83. У чому полягає сутність моделі корпоративної культури «Клан»?**

- а) У команду приймають тільки «близьку» людину.
- б) Всі члени команди допомагають один одному, підтягують і вчать відстаючих.
- в) Головний вектор культури задає керівник клану.
- г) Всі, хто співробітничав з компанією, мають жити за її правилами.

**84. У чому полягає сутність моделі корпоративної культури «Адхократія»?**

- а) Свобода дій, думок персоналу і їх розвитку; в організації з таким устроєм працюють заради спільної мети.
- б) Усі, хто співробітничав з компанією, мають жити за її правилами.
- в) Всі підкоряються одній думці, одній ідеї.
- г) Культура забезпечується керівником компанії.

**85. У чому полягає сутність моделі корпоративної культури «Ринок»?**

- а) Свобода дій, думок персоналу і їх розвитку; в організації з таким устроєм працюють заради спільної мети.
- б) Кожен співробітник організації пропонує свою ідею і старається її прощтовхнути.

- в) Дружба в колективі один із ключових складників культури.
- г) Заохочується конкуренція і суперництво між персоналом.

**86. У чому полягає сутність моделі корпоративної культури «Ієрархія»?**

- а) Бюрократія.
- б) Втрата робочого часу.
- в) Відволікання від виконання основних завдань.
- г) Усі відповіді, що наведені вище, правильні.

**87. Якщо хтось вважає себе занадто розумним, у компанії надовго не затримається. Така ситуація характерна для якої моделі корпоративної культури?**

- а) клан; б) адхократія; в) ринок; г) ієрархія.

**88. Співробітникам надаються великі повноваження, вони не зобов'язані звітувати перед керівництвом. Така ситуація характерна для якої моделі?**

- а) клан; б) адхократія; в) ринок; г) ієрархія.

**89. Про дружбу і довірливі стосунки мова не йде при застосуванні якої моделі корпоративної культури?**

- а) клан; б) адхократія; в) ринок; г) ієрархія.

**90. Паперова тяганина вважається нормою при застосуванні якої моделі корпоративної культури?**

- а) клан; б) адхократія; в) ринок; г) ієрархія.

**91. Під комунікативним процесом розуміють:**

- а) спілкування менеджерів різних рівнів управління;
- б) обмін інформацією між двома і більше особами;
- в) комунікування керівника організації з партнерами по бізнесу;
- г) організацію і розвиток каналів передачі інформації.

**92. Укажіть на правильну кількість елементів комунікативного процесу:**

- а) відправник і отримувач інформації;

б) відправник інформації, канал передачі інформації, отримувач інформації;

в) відправник інформації, інформація, канал передачі інформації, отримувач інформації;

г) відправник інформації, інформація, канал передачі інформації, отримувач інформації, зворотний зв'язок між відправником і адресатом.

**93. Метою реалізації комунікативного процесу є:**

а) організація спілкування менеджерів різних рівнів управління;

б) забезпечення обміну інформацією між двома і більше особами;

в) організація комунікування керівника організації з партнерами по бізнесу;

г) забезпечення розуміння отримувачем інформації, яка є предметом обміну.

**94. У чому полягає сутність «конвеєрної» теорії комунікацій?**

а) при цьому не беруть до уваги, чи зрозумів отримувач суть повідомлення;

б) інформація передається послідовно від одного рівня управління до іншого;

в) інформація передається за схемою «керівник організації – керівник структурного підрозділу - виконавець»;

г) інформація передається через Інтернет одночасно у всі підрозділи і служби організації.

**95. Найпростіші теорії комунікації при реалізації комунікативного процесу передбачають взаємодію щонайменше таких елементів (складників):**

а) відправника інформації;

б) самого повідомлення;

в) адресата (того, хто приймає повідомлення);

г) усе наведене вище є правильними відповідями.

**96. У теорії передачі інформації шумами називається:**

а) різні джерела деформації інформаційних потоків;

б) звук, що породжується роботою технічних пристроїв, що знаходяться в приміщенні;

в) звуки, що надходять до приміщенні ззовні – з вулиці;

г) усе наведене вище є правильними відповідями.

**97. Що розуміється під декодуванням інформації (повідомлення)?**

а) Повторення повідомлення через певний проміжок часу.

б) Переведення символів відправника у думки отримувача інформації.

в) Роз'яснення повідомлення його отримувачу.

г) Переведення інформації з кількісної форми в якісну форму.

**98. Необхідною умовою ефективних комунікацій в організації є:**

а) наявність відправника інформації;

б) забезпечення надійного зворотного зв'язку з тим, хто слухає (отримує інформацію);

в) потреба в інформації;

г) наявність отримувача інформації.

**99. При реалізації комунікативного процесу так називані шуми присутні:**

а) завжди;

б) частково;

в) тільки за умови передачі великої кількості інформації;

г) тільки при передачі інформації по горизонтальним каналам.

**100. Який обсяг часу витрачає сучасний керівник на спілкування з підлеглими?**

а) 25 %; б) 33 %; в) біля 50 %; г) у середньому 80 %.

## Додаток Б

### Питання для підготовки до іспиту

1. Наведіть трактування поняття «комунікація». Надайте цьому поняттю критичний аналіз. Чому в літературі зустрічаються різні тлумачення поняття «комунікація»?
2. Як ви розумієте поняття «спілкування»? У чому схожість і відмінність понять «спілкування» і «комунікація»?
3. Надайте визначення поняття «комунікативний менеджмент». Сформулюйте причини виникнення (започаткування) комунікативного менеджменту як окремого специфічного напрямку загального менеджменту.
4. Обґрунтуйте актуальність комунікативного менеджменту для підприємств, фірм і компаній.
5. Обґрунтуйте значущість комунікацій для ефективного управління сучасною організацією.
6. Завдання комунікативного менеджменту.
7. Функції комунікативного менеджменту.
8. Принципи і етичні норми комунікативного менеджменту.
9. Наведіть тлумачення поняття «керівництво». У чому складається зв'язок функції керівництва і комунікацій?
10. Охарактеризуйте особливості комунікацій в сучасній організації.
11. Оцінка ефективності комунікацій у середині організації та поза її межами. У чому складаються особливості такої оцінки? Хто має виконувати таку оцінку?
12. Види комунікацій за ознакою «сфера охоплення».
13. Види комунікацій за ознакою «спосіб виникнення».
14. Види комунікацій за ознакою «спосіб здійснення».
15. Надайте характеристику видам невербальних сигналів.
16. Причини неправильного сприйняття підлеглими інформації, що передається від керівництва.

17. Охарактеризуйте форми комунікації. Яка із форм, на вашу думку, є найбільш ефективною?
18. Охарактеризуйте фактори впливу на ефективність комунікацій.
19. Охарактеризуйте шляхи удосконалення комунікацій в організації.
20. Особливості комунікацій на великих підприємствах.
21. Формальні й неформальні комунікації.
22. Усна і письмова комунікації. У чому складається важливість усної комунікації?
23. Опишіть вплив жестів на ефективність комунікації між колегами, між начальником і підлеглим. Наведіть приклади.
24. Охарактеризуйте відображення емоцій співрозмовника на процес комунікації.
25. Надайте тлумачення поняття «бар'єр комунікації». Як трактують це поняття психологи і менеджери?
26. Охарактеризуйте сфери діяльності людей, де виникають бар'єри комунікації.
27. Види комунікативних бар'єрів.
28. Які чинники зумовлюють виникнення комунікативних бар'єрів в організації?
29. Охарактеризуйте шляхи подолання бар'єрів комунікації.
30. Наведіть тлумачення поняття «самопрезентація». Які види, типи і тактики використовуються для само презентації?
31. У чому складається специфіка підготовки самопрезентації для знайомства. Головні інформаційні блоки самопрезентації.
32. Поясніть інформаційний блок «професійний» самопрезентації.
33. Поясніть інформаційний блок «особистий» самопрезентації.
34. Поясніть інформаційний блок «фішка» самопрезентації.
35. У чому складається зміст і сутність головного правила самопрезентації.
36. Активне слухання у процесі комунікації.
37. Зворотній зв'язок у процесі комунікації.

38. У чому сутність внутрішніх комунікацій? Яке значення вони мають для компанії, фірми?
39. Які завдання вирішують внутрішні комунікації у загальній стратегії розвитку фірми, компанії?
40. «Золоті правила» внутрішніх комунікацій.
41. Поради для покращення внутрішніх комунікацій.
42. Менторство як інструмент для побудови ефективної системи внутрішніх комунікацій.
43. Корпоративна культура: сутність, спрямованість, основні елементи (складники).
44. Роль корпоративної культури у створенні щирого спілкування з колегами.
45. Моделі корпоративної культури.
46. Поясніть поняття «комунікативний процес». У чому складається мета комунікативного процесу? Основні складники комунікативного процесу і їх взаємозв'язок.
47. Охарактеризуйте етапи здійснення комунікативного процесу.
48. Охарактеризуйте елементи комунікативного процесу.
49. Управління процесом комунікацій: сутність, складність, значущість.
50. Поясніть поняття «комунікативний простір». Як це поняття узгоджується з поняттям «комунікативна система організації»?

## ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРА

**Сумець Олександр Михайлович** – доктор економічних наук, кандидат технічних наук, професор кафедри управлінських технологій університету економіки і права КРОК, академік Академії економічних наук України.

Має дві вищі освіти: в 1983 р. закінчив Харківський автомобільно-дорожній інститут (ХАДІ) за спеціальністю «Автомобілі та автомобільне господарство», кваліфікація – інженер-механік; в 2010 р. закінчив Харківський інститут бізнесу і менеджменту (ХІБМ) за спеціальністю «Облік і аудит», кваліфікація – спеціаліст з обліку і аудиту.

У 1988 р. захистив кандидатську дисертацію на здобуття вченого ступеня кандидата технічних наук за спеціальністю 05.22.10 – Експлуатація автомобільного транспорту на тему: «Прогнозування потреби в запасних частинах для агрегатів трансмісії вантажних автомобілів». У 2016 р. захистив докторську дисертацію на здобуття вченого ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка і управління підприємствами (за видами економічної діяльності) на тему: «Логістична діяльність підприємств олієжирової галузі і оцінка її ефективності».

За роки науково-педагогічної діяльності працював на посадах інженера-дослідника науково-дослідного сектору кафедри, асистента, доцента, професора кафедри, завідувача кафедри і заступника директора з наукової і навчальної роботи у вищих навчальних закладах міста Харкова. З 2019 р. професор кафедри менеджменту університету економіки і права КРОК.

З 2009 по 2014 рр. за програмою «Гостьові професора» викладав авторські курси логістичної спрямованості в ЗО «Полоцький державний університет» (Республіка Білорусь). В 2012 р. нагороджений ЗО «Полоцький державний університет» нагрудним знаком «DOCENDO DISCIMUS» за допомогу в становленні і розвитку в Республіці Білорусь спеціальності «Логістика»; в 2014 р. Всеукраїнським об'єднанням «Країна» нагороджений медаллю «За відданість справі»; в 2018 р. Всеукраїнською громадською організацією «Звитяга» – медаллю «За вірність традиціям» I ступеня.

З початку заснування в Україні спеціальності «Логістика» приймав участь в розробці концепції підготовки фахівців у сфері логістики. З 2002 р. член науково-методичної комісії МОН України в галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування», секція «Логістика», а з 2011 по 2014 рр. – заступник голови підкомісії з управління логістичними системами. Приймав активну участь у створенні і подальшому розвитку Галузевого стандарту вищої освіти для підготовки бакалаврів і магістрів за спеціальністю «Логістика», в підготовці проекту Національної доктрини реформування та розвитку логістичної системи державних закупівель України. З 2016 по 2019 рр. – член науково-методичної комісії МОН України за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля і біржова діяльність».

З 2005 по 2014 рр. науковий редактор міжнародного науково-практичного журналу «Логістика: проблеми та рішення». На цей момент часу є членом редакційних рад електронного наукового фахового видання «*International Scientific E-Journal "Agricultural and Resource Economics"*», міжнародного науково-практичного журналу «*Логістика: проблеми та рішення*» і електронного науково-практичного журналу «*Інтелектуалізація логістики та управління ланцюгами постачання*».

Сферами наукових інтересів є логістика, операційний менеджмент, економічна безпека підприємств, стратегія підприємства.

Автор більше ніж 650 наукових і методичних праць. Зокрема, одноосібно підготовлено і видано 7 підручників і 36 навчальних посібників, з яких переважна більшість підготовлено одноосібно і має гриф МОН України; 19 монографій, з яких 6 написано одноосібно; є патент і авторські свідоцтва на ряд наукових творів.



## ДЛЯ НОТАТОК

This image shows a blank sheet of white paper with horizontal ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

*Навчальне видання*

**СУМЕЦЬ** Олександр Михайлович

# **КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

*Навчальний посібник*

Підписано до друку 28.11.2024. Формат 60х84/16. Папір офсет.

Друк цифровий

Ум. друк. арк. 8,0. Обл.-вид. арк. 9,4. Наклад 300 пр.

ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК»»

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи

до Державного реєстру

ДК № 613 від 25.09.2001 р.

Надруковано департаментом поліграфії

ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК»»

місто Київ, вулиця Табірна, 30-32

тел. (044)455-69-80

e-mail: Print@krok.edu.ua