

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**  
**Харківський національний університет внутрішніх справ**  
**Сумська філія**  
**Кафедра соціально-економічних дисциплін**

**ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ**

навчальної дисципліни «**Менеджмент**» вибіркового компонент освітньої програми першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

**081 Право (право)**

за темою: «***Комунікації в управлінні***»

**Суми 2023**

**ЗАТВЕРДЖЕНО**

Науково-методичною радою  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол № 7 від 30.08.2023р.

**СХВАЛЕНО**

Вченою радою Сумської філії  
Харківського національного  
університету внутрішніх справ  
Протокол № 8 від 29.08.2023р.

**ПОГОДЖЕНО**

Секцією Науково-методичної ради  
ХНУВС з гуманітарних та  
соціально-економічних дисциплін  
Протокол № 7 від 29.08.2023р.

Розглянуто на засіданні кафедри соціально-економічних дисциплін Протокол  
№ 2 від 29.08.2023р.

**Розробник:**

Доцент кафедри соціально-економічних дисциплін Сумської філії ХНУВС,  
кандидат наук з державного управління, доцент **Дементов В.О.**

**Рецензенти:**

1. Заступник начальника Управління комунального майна Сумської міської ради **Сіренко І.В.**
2. Доцент кафедри соціально-економічних дисциплін Сумської філії Харківського національного університету внутрішніх справ, кандидат економічних наук **Петровська С.А.**

## План лекції

1. Поняття комунікації та її роль в системі управління.
2. Типи комунікацій в організації.
3. Комунікаційний процес, його елементи та етапи: канали та мережі.
4. Перешкоди на шляху ефективних комунікацій.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 22.08.2021).
2. Національна економічна стратегія до 2030 року: затв. Постановою Кабінету міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnoyi-eko-a179> (дата звернення: 22.08.2021).
3. Бабчинська О. І. Комунікаційний процес в управлінні: основні положення. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2018. № 9. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2018/51.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/51.pdf). (дата звернення: 22.08.2021).
4. Бардась А. В., Бойченко М. В., Дудник А. В. Менеджмент: навч. посіб. Дніпропетровськ: Національний гірничий університет, 2012. С. 257-278.
5. Безчасний О. У. Оптимізація організаційних комунікацій в процесі розвитку промислового підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Том 29 (68). № 3. С. 54-58.
6. Васенко В. К. Принципи менеджменту: навчальний посібник для студентів юридичних спеціальностей. Суми: Видавництво «Ярославна», 2015. С. 209-227.
7. Ганущин С. Активізація факторів ефективності комунікації в державному управлінні. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 4 (49). Ч. 1. С.85-91.
8. Гришина В. В., Бабенко К. Є. Інформаційно-комунікаційні бар'єри системи управління. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 50-1. С.184-189.
9. Гуторов О. І., Гуторова О. О. Менеджмент: навч. посіб. для самост. роботи студ. Харків: ХНАУ, 2013. С. 126-145.
10. Драгомирецька Н. М., Кандагура К. С., Букач А. В. Комунікативна діяльність в державному управлінні : навч. посіб. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. 180 с.
11. Кандагура К. С. Інструменти взаємодії влади з інститутами громадянського суспільства. *Вісник КНТЕУ*. 2014. Вип.1. С. 20-30.
12. Кравченко В. О. Менеджмент: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013. С. 90-95.
13. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / уклад.: Гошовська В. А. та ін. Київ : К.І.С., 2016. 130 с.
14. Лазоренко Т. В., Гук О. В. Менеджмент: практикум. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2019. С. 85-94. URL :

<https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/30078/1/Management.pdf> (дата звернення: 19.08.2021).

15. Менеджмент : підручник / [А. А. Мазаракі, С. І. Бай, В. Я. Брич та ін.]; за заг. редакція А. А. Мазаракі. Харків : «Фаліо», 2014. С. 546-566.
16. Менеджмент: навч. посіб. [Краснокутська Н. С., Нащекіна О. М., Замула О. В. та ін. ]. Харків : «Друкарня Мадрид», 2019. С. 119-131.
17. Туріянська М. М. Комунікації в системі управління знаннями. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2 С. 194-196.
18. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посіб. / Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, Ю. В. Поканевич, А. С. Соломко, О. В. Коваленко, Н. В. Коваленко, В. С. Ціпуринда, Г. П. Сиваненко, О. І. Бєлова; за заг. ред. проф. Мошека Г. Є. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. С. 285-327.
19. Остапенко М. Політична комунікація: теоретичні аспекти дослідження. *Політичний менеджмент*. 2012. № 3. С. 135-144.
20. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навч. посіб. Тернопіль: Крок, 2017. С. 183-199.

## Питання 1. Поняття комунікації та її роль в системі управління

Управлінська діяльність ґрунтується на певній інформації, її можна відобразити у вигляді цілісної системи інформаційних взаємодій персоналу фірми.

Сутність управлінської інформації полягає в забезпеченні інтегрованої системи звітності, що дає кожному рівневі управління «потрібну» інформацію в «потрібний» час. На сьогодні інформація розглядається як один із найважливіших ресурсів розвитку суспільства разом з матеріальними, енергетичними і людськими.

Інформація, як сукупність потрібних відомостей і даних для успішного здійснення аналізу, контролю, прийняття й організації виконання управлінських рішень, є невід'ємною складовою ефективного управління організаційно-економічними процесами загалом і підприємницькою діяльністю зокрема.

Ефективність роботи менеджера залежить як від його вміння працювати з людьми, так і від того, як він працює з інформацією. Основною вимогою для прийняття ефективного об'єктивного рішення або навіть розуміння масштабів проблеми є наявність точної інформації. Єдиним способом отримання такої інформації вважається комунікація. Комунікації визначають як способи, за допомогою яких між людьми виникають зв'язки.

**Комунікації (від лат. – зв'язок)** – процес обміну інформацією між двома або більше учасниками, засоби сполучення (транспортні комунікації) і зв'язку, інформаційні контакти.

В умовах НТР важливу роль відіграють інформаційні комунікації, зокрема через системи зв'язку здійснюються контакти між клієнтом і банком від регіонального до міждержавного рівнів.

*Оскільки організація — це структурований тип відносин між людьми, вона значною мірою залежить від якості комунікацій та забезпечення ефективного функціонування. Якщо комунікації не будуть ефективними, люди не зможуть домовитися про загальну мету, що становить передумову функціонування організації.*

Організація існує в певному середовищі, і комунікації допомагають, як визначити стан зовнішнього середовища (наприклад, бажання споживачів), так і впливати на неї (точніше, на людей, які складають зовнішнє середовище організації). Оскільки діяльність будь-якої організації неможлива без комунікацій, було введено поняття *бізнес-комунікацій, під якими розуміють обмін інформації, здійснюваний людьми в діловій сфері з метою забезпечення умов для діяльності організації і підвищення її ефективності.*

Комунікація - це процес обміну інформацією між людьми і їх групами, що припускає використання спеціальних засобів.

По-перше, це позначення будь-якого процесу, в якому відбувається обмін інформацією; синонімом для цього вживання є слово «спілкування».

По-друге, слово «комунікації» (у множині уживається для позначення сукупності окремих актів комунікації).

Інформація в процесі комунікації передається не лише з метою прийняття розумних рішень, а й для того, щоб вони могли виконуватись. Звичайно, якщо керівництво надає підлеглим інформацію щодо обґрунтування своїх рішень, це значно збільшує шанси їх успішного виконання. Доти, доки працівники не зрозуміють, яку винагороду їм запропонує організація за якісно виконану роботу, вони не можуть на неї добре працювати.

Комунікація також важлива і для функції контролю. Керівники потребують інформації стосовно того, що було виконано, аби правильно оцінити, чи досягнули цілей організації.

Розрізняють два основних канали інформаційного забезпечення керівників:

- 1) формалізований (по ньому рухається регламентована за формою, змістом і часом інформація з достатнім ступенем достовірності);
- 2) стихійний (керівникам некеровано надходить величезна кількість найрізноманітніших повідомлень, що не завжди об'єктивно відображають справжній стан речей, телефонні дзвінки, усні звертання або відповіді, службові записки, інформація багаточисленних нарад).

До найважливіших принципів сучасних інформаційних систем належать:

- 1) принцип повноти інформаційного забезпечення керівника;
- 2) будь-яка інформаційна система повинна мати властивість адаптуватися до стилю і методів, які застосовує конкретний керівник;
- 3) математичне забезпечення інформаційної системи має передбачати можливість агрегування інформації за рівнями управління і давати змогу керівникам верхніх рівнів користуватися інформацією нижчих рівнів;
- 4) інформаційні системи повинні будуватися з урахуванням забезпечення максимальних зручностей і можливостей для безпосередніх користувачів;
- 5) принцип безпосередньої участі керівників усіх рівнів ієрархічної структури управління під час створення інформаційної системи;— принцип створення в будь-якій обстановці інформаційної незалежності керівників різних рівнів;— принцип інформаційної рівноправності.

Відповідно до ст. 2 Закону України «Про інформацію» основними принципами інформаційних відносин є:

- 1) гарантованість права на інформацію;
- 2) відкритість, доступність інформації, свобода обміну інформацією;
- 3) достовірність і повнота інформації;
- 4) свобода вираження поглядів і переконань;
- 5) правомірність одержання, використання, поширення, зберігання та захисту інформації;
- 6) захищеність особи від втручання в її особисте та сімейне життя[69].

Передача інформації від однієї особи до іншої здійснюється за допомогою жестів, мови, приборів або в письмовій формі (їх називають засобами комунікації). Через засоби комунікації інформація передається особам, які приймають рішення, а рішення — їх виконавцям. Без комунікацій не може бути організації, оскільки без них неможливо забезпечити координацію діяльності людей.

Комунікаційний процес визначають як обмін інформацією між двома чи більше людьми. Основна мета такого процесу полягає в забезпеченні розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень.

Обмін інформацією охоплює різні частини організації. Міркуючи про обмін інформацією в організації, звичайно думають про людей, які говорять в процесі особистого спілкування чи в групах на зборах, розмовляють по телефону або читають і складають записки, листи та звіти.

Ефективна комунікація всередині групи управління найважливіша, адже саме в межах цієї групи є багато ланок — складових каналу зв'язку між керівником і підлеглим.

## **Питання 2. Типи комунікацій в організації**

Завдяки комунікаціям менеджери своєчасно отримують інформацію про стан об'єкта управління і можуть оперативно втрутитись у розвиток подій, скеровуючи їх у потрібне русло. З огляду на те, що вони стосуються роботи організації, їх називають організаційними комунікаціями.

***Організаційні комунікації** — комунікації, що виникають між організаціями, а також між підрозділами, управлінськими рівнями, ланками всередині організації.*

Вони з'єднують елементи організації в єдине ціле, даючи змогу координувати їх діяльність, аналізувати успіхи та невдачі, виправляти допущені помилки, ставити нові завдання; вони з'єднують організацію із зовнішнім середовищем, даючи змогу отримувати інформацію про стан ринку та поведінку на ньому суб'єктів господарювання, повідомляти про свої наміри партнерів і споживачів та впливати на їх поведінку тощо.

У менеджменті організаційні комунікації поділяють на декілька типів залежно від визначених завдань, правил і процедур їх здійснення.

**1. Зовнішні комунікації організації.** Зовнішні комунікації протікають між організацією і її середовищем. До них можна віднести:

- комунікації із споживачами;
- комунікації з громадськістю;
- комунікації з державою і державними структурами.

Вони спрямовані на:

- 1) отримання якомога повнішої і достовірнішої інформації про зовнішнє середовище через аналіз даних, опублікованих у засобах масової інформації та офіційних документах, конфіденційні джерела, чутки тощо;
- 2) повідомлення споживачів, партнерів, конкурентів про стан справ на фірмі та формування в них позитивного сприйняття її діяльності засобами public relation, цілеспрямованої реклами товарів, публікації щорічних звітів тощо.

В обох випадках, залежно від обставин, можна використовувати різні методи комунікації — як письмові, так і усні. Інформація, що надходить із зовнішніх джерел, є здебільшого письмовою. Це офіційні матеріали щодо змін у законодавстві, рішення уряду, інформація органів статистики, податкової

служби тощо.

**2. Внутрішні комунікації організації.** Виникають вони між рівнями, підрозділами та працівниками організації, їх поділяють на *формальні* і *неформальні*,

**Формальні комунікації** — це обмін інформацією за каналами, передбаченими організаційною структурою фірми: вертикальними, горизонтальними та діагональними.

*Вертикальні комунікації* здійснюються від керівника до підлеглого (низхідні комунікації) і від підлеглого до керівника (висхідні).

*Низхідні комунікації* здебільшого мають форму наказів, розпоряджень, вказівок і використовуються для ознайомлення працівників з цілями, завданнями та політикою фірми, для інструктування щодо роботи, пояснення її важливості та зв'язку з іншими видами робіт тощо.

*Висхідні комунікації* - служать засобом зворотного зв'язку між керівництвом фірми та її працівниками. Вони допомагають менеджерам проаналізувати виконання їхніх розпоряджень, наслідки їх реалізації, виявити недоліки, порушення. Найчастіше вони мають форму звітів про результати поточної діяльності, що надсилаються на вищі рівні управління за встановленою періодичністю (фінансова, бухгалтерська інформація). Інколи виникає в них потреба за нестандартної ситуації, коли необхідно отримати певні вказівки керівництва або запропонувати власний варіант вирішення проблеми.

Використання вертикальних комунікацій дає змогу вищому менеджменту своєчасно реагувати на зміну управлінської ситуації і залучати до її вирішення тих працівників, яких вона безпосередньо стосується.

*Горизонтальні комунікації* - виникають між працівниками одного управлінського рівня (один підрозділ або суміжні). Обмін думками різних фахівців, які працюють над однією і тією ж проблемою, сприяє всебічному вивченню її, прийняттю обґрунтованого рішення і узгодженню дій, необхідних для його реалізації. Такі консультації підвищують впевненість працівників у правильності прийнятих рішень.

*Діагональні комунікації* - є різновидом горизонтальних. Існують між різними управлінськими рівнями не у формі прямого підпорядкування, а з метою узгодження дій лінійних і функціональних або штабних керівників. Потреба в них виникає, коли один із функціональних підрозділів призначається відповідальним за реалізацію певного проекту і перебирає на себе функції штабу.

**Неформальні комунікації** — це обмін інформацією каналами, не передбаченими організаційною структурою. Вони можуть здійснюватися спонтанно, а можуть провокуватися з метою пересвідчитись у достовірності офіційної інформації або визначити реакцію підлеглих на зміни, що відбуваються чи плануються в організації, щоб за необхідності розробити заходи для подолання опору цим змінам.

Інформація, отримана неформальними каналами, цінна для керівника, оскільки надходить значно швидше і доповнює надіслану формальними



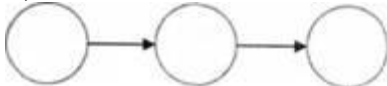
каналами. Вона є важливим засобом зворотного зв'язку. Однак не можна допускати її домінування у відносинах між керівниками та підлеглими, бо це може спричинити атмосферу «стукацтва» та недовіри.

Неформальні канали, як і формальні, передають інформацію в чотирьох напрямках: вгору, вниз, горизонтально, по діагоналі. Особливістю цього каналу є швидкість виникнення та зникнення. Крім того, неформальний канал комунікації відрізняється змінюваністю суб'єктів, на відміну від формальних каналів.

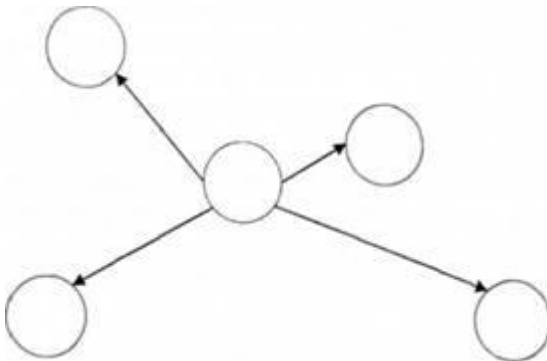
Щоб виробити оптимальні управлінські рішення, менеджери мають використовувати не лише формальні, а й неформальні канали комунікацій, хоча на останні не завжди можна впливати та контролювати їх. Слід пам'ятати, що неформальні канали комунікацій — невід'ємна частина організації, їх потрібно використовувати для досягнення формальних цілей.

Неформальні канали комунікацій мають певну логічну структуру. К. Девіс, автор багатьох праць із біхевіористики, звертав увагу на такі типи комунікаційних ланцюгів, що використовуються в неформальних комунікаціях:

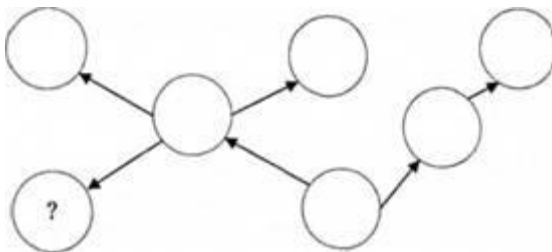
1) «однотипний» ланцюг (від А до Z):



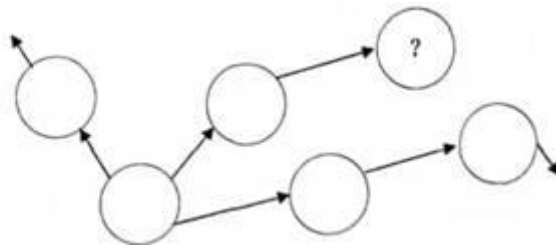
2) ланцюг «пліткаря»:



3) «ймовірнісний» (інформація передається випадково):



4) кластерний (використовується найчастіше). При цьому повідомлення надсилають одним особам та їх не отримують інші. Такі ланцюги (аналогічно до математики, математичної статистики, факторного аналізу) характеризують вибірковість комунікацій і забезпечують оперативність передавання інформації:



Для системи неформальних комунікацій властиві такі позитивні ознаки:

- 1) швидкість передавання інформації;
- 2) потенційна можливість доповнювати формальні канали комунікацій;
- 3) передбачливий характер неформальних комунікацій;
- 4) оперування, як правило, останніми новинами тощо.

У науковій та навчальній літературі відомі й інші підходи до класифікації комунікацій. Наприклад, Л.Й. Жданова всю інформацію (офіційну та неофіційну) поділяє на три групи:

- 1) комунікації між двома індивідами;
- 2) комунікації між індивідом та групою;
- 3) комунікації всередині групи.

Потім поділ здійснюється на вертикальні та горизонтальні комунікації.

Американські автори М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі розрізняють два великих класи комунікацій з подальшою їх деталізацією:

- 1) комунікації між організацією та її зовнішнім середовищем;
- 2) комунікації між рівнями і підрозділами організації.

Повідомлення найчастіше передаються за допомогою мови, зображень, дій. Найпростішим, найдоступнішим засобом комунікацій є мова, яка реалізує усні та письмові комунікації. Зображення використовуються як доповнення до мовних комунікацій (наприклад, графіки, плакати); дії підтверджують словесні висновки керівника.

Комунікації поділяються на два класи: письмові та усні.

*Письмові комунікації* є у формах планової та звітної документації, пам'ятних записок, доповідей, оголошень, довідників, фірмових газет тощо. Визначають такі переваги письмових комунікацій:

- якісне збереження інформації;
- можливість вивчення, багаторазове перечитування інформації;
- ґрунтовність підготовки;
- можливість доведення інформації до багатьох працівників.

Недоліками письмових комунікацій вважаються:

- складність поновлення;
- об'ємність інформації (особливо знизу вгору).

*До усних комунікацій належать:* телефонні розмови, публічні виступи, наради, безпосереднє спілкування тощо. Позитивним аспектом таких комунікацій є економія часу, забезпечення глибшого взаєморозуміння.

Удосконалення письмових та усних комунікацій можна забезпечити шляхом використання контрольного переліку «П'ять «С» комунікацій», що наводить Р. Фалмер. Якщо повідомлення високо оцінюється за кожною з таких

категорій, то воно успішно передасть ідеї від відправника до одержувача.

Розглянемо ці комунікації детальніше.

**1. Ясність** (Clarity). Якщо використати стосовно комунікаційного процесу закон управління, сформульований Морфі («Якщо що-небудь може зіпсуватися, то воно зіпсується»), то він матиме такий вигляд: «Якщо у вашому повідомленні що-небудь може бути неправильно сприйнятим, то воно і буде неправильно сприйняте». Повідомлення має бути настільки однозначним і логічно витриманим, наскільки це можливо.

**2. Повнота** {Completeness). Намагаючись спростити й уявити ситуацію, можемо потрапити в «пастку» неповноти недостатньої поінформованості.

**3. Лаконічність** (Conciseness). Більшість комунікацій удосконалюється, коли кілька добре підібраних слів замінюють багатослівні повідомлення з недбало підібраними словами. У разі формування довгих послань іноді проблема пов'язана з обширністю теми. Часто справа пов'язана з неспроможністю комунікатора сформулювати конкретне повідомлення, яке він хоче передати.

**4. Конкретність** (Concreteness). Комунікатори вдаються до абстракцій та узагальнень, якщо не зовсім впевнені в реальностях, конкретних фактах. Абстракція звичайно набуває цінності, коли справа пов'язана з абстрактними поняттями, а вибір конкретної термінології залежить від ситуації.

**5. Коректність** (Correctness). Уміле використання методів комунікації буде непотрібним, якщо повідомлення некоректне. Однак некоректні повідомлення не завжди спричинені намірами виявляти інформацію. Незначні перебільшення, а також необґрунтовані узагальнення та припущення можуть зумовити виникнення великих комунікаційних бар'єрів.

«П'ять «С» комунікацій» корисні під час оцінювання будь-якого повідомлення, і досвідчені менеджери вміло реалізують ці вимоги.

Розрізняють три галузі проблем у комунікації:

1) технічну проблему - пов'язана з точністю передачі комунікаційних символів;

2) соматичну - пов'язана з вибором таких символів, які найточніше відображали б бажаний зміст;

3) проблему ефективності — ступінь впливу отриманого повідомлення на поведінку об'єкта.

Неформальні комунікації також можуть бути *вертикальними*, *горизонтальними* та *діагональними*. Але їм не притаманна усталеність, вони виникають спорадично, час від часу і з випадковими особами. Хоча у разі родинних чи дружніх зв'язків можуть бути тривалими і плідними. Їх особливість полягає в тому, що на них важко впливати і неможливо їх контролювати. Тому керівникам варто вживати запобіжних заходів щодо витоку конфіденційної інформації. Наприклад, на деяких японських фірмах для попередження «вибовкування» таємниць у нетверезому стані відкрили пивні бари на своїй території. Тепер уже «задушевна компанія» складається тільки з працівників фірми і ніхто сторонній до неї не підсяде, щоб вивідати те, що його цікавить.

### Питання 3. Комунікаційний процес, його елементи та етапи: канали та мережі

Злагоджену роботу організації забезпечує чітко організований комунікаційний процес.

**Комунікаційний процес** — це процес, у ході якого дві чи більше особи обмінюються й осмислюють отриману інформацію, мета якої полягає в мотивуванні певної поведінки чи впливу на неї.

Процес комунікації включає такі компоненти:

- 1) комунікантів (учасників комунікації): відправника, тобто особи, яка відбирає інформацію, створює повідомлення і відправляє його, і одержувача - того, кому адресовано повідомлення;
- 2) повідомлення - матеріально втілений текст, який виступає в ролі носія інформації;
- 3) код - сукупність знакових засобів, які використовуються при передачі повідомлення. Якщо дві людини не володіють однією і тією ж мовою, вони не можуть вступити в комунікацію. Як код можуть виступати мова, зображення і навіть окремі предмети, використовувані в знаковій функції;
- 4) канал - засіб, який використовується для передачі інформації;
- 5) шум - будь-які перешкоди, що перешкоджають адекватній передачі інформації, тобто призводять до того, що повідомлення розуміється одержувачем не правильно або взагалі не може зрозуміти. До перешкод відносяться стереотипи, тобто стійкі думки з приводу людей і ситуацій, або відмінності в статусі, з якими пов'язано упереджене відношення до співрозмовника. Природно, перешкодою для обміну інформацією можуть служити і технічні неполадки у власному сенсі слова (наприклад, погана робота факсу). Нарешті, спотворення або втрата інформації відбувається під дією фізіологічних і психологічних причин: втоми, слабкій пам'яті, забудькуватості, неувважності партнерів, їх лінь або навпаки, імпульсивність, що не дозволяють зосередитися, зайвій емоційності, нетерплячості та ін.

У комунікаційному процесі вирізняють чотири базових елементи:

- 1) відправник — особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію та передає її;
- 2) повідомлення — інформація, закодована за допомогою символів;
- 3) канал — засіб передачі інформації;
- 4) одержувач — особа, котрій призначено інформацію й яка інтерпретує її.
- 5) зворотний зв'язок (інформація відправнику про те, наскільки правильно інтерпретовано його вихідне послання).

Під час обміну інформацією завданням відправника та одержувача - є складання повідомлення та використання каналу зв'язку для його передачі таким чином, щоб обидві сторони зрозуміли і підтримали вихідну ідею. Розрізняють такі етапи процесу комунікації:

- 1) зародження ідеї. Відправник вирішує, яка ідея або повідомлення буде предметом обміну. На жаль, більшість спроб обміну інформацією зриваються на цьому етапі, оскільки відправник не витрачає достатнього

часу на обдумування ідеї. У такому разі варто дотримуватись правила: «не розпочинай говорити, не почавши думати»;

- 2) кодування і вибір каналу. Відправник має за допомогою символів закодувати ідею в повідомлення; обрати канал, сумісний з типом символів, які він використовував для кодування. До загальновідомих каналів належать: передача мови, письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку (комп'ютерні мережі, електронна пошта, відеострічки та ін.);
- 3) передача. Відправник використовує канал для доставки повідомлення одержувачу;
- 4) декодування. Одержувач повідомлення декодує його. Декодування — це переведення символів відправника в думки одержувача. Обмін інформацією вважають ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, виконав дії, які чекав від нього відправник.

У теорії управління дослідженню комунікаційного процесу приділяється значна увага. Спочатку домінувало уявлення про комунікаційний процес як просте «конвеєрне» передавання інформації. Комунікацію розглядали як односторонню дію. Під впливом надбань гуманістичного напрямку теорії управління прийшло розуміння того, що на сприйняття інформації отримувачем впливає багато чинників, що залежать від його особистісних характеристик (рівень знань, емоційно-психологічний стан, вік) і від стану середовища передавання інформації (організаційні, технічні перешкоди тощо).

Комунікаційний процес здійснюється в кілька етапів:

- зародження ідеї;
- кодування інформації і вибір каналу її передавання;
- передавання інформації визначеним способом;
- декодування (розшифровування символів відправника мовою отримувача);
- здійснення зворотного зв'язку (відправник і отримувач міняються комунікаційними ролями).

Комунікаційний процес починається тоді, коли відправник вирішує повідомити якийсь факт, ідею отримувачу. Ця інформація є важливою для відправника, і він вважає, що її можна використати для досягнення певних цілей, обговоривши це попередньо з іншою зацікавленою людиною. Для цього він так подає інформацію (ідею), щоб вона була своєчасно прийнята отримувачем і дала йому змогу правильно інтерпретувати ситуацію. А це можливо лише в тому разі, коли ідея буде передана у вигляді зручного для сприйняття повідомлення за допомогою такого засобу (каналу), який мінімізує її спотворення, забезпечить потрібну швидкість передавання і дасть змогу без особливих зусиль розкодувати надіслану інформацію.

**Комунікаційні канали.** Ефективність організаційних комунікацій великою мірою залежить від правильно обраного каналу передавання інформації.

*Комунікаційний канал* — шлях, яким передається інформація.

Класифікують комунікаційні канали за їх пропускнуою спроможністю і за придатністю для різних видів повідомлень. За цими ознаками виділяють: фізичну присутність (особистий контакт), інтерактивні канали, особисті статичні канали, знеособлені статичні канали.

*Пропускна спроможність каналу* — обсяг інформації, який може бути переданий через канал за одну комунікативну сесію (тобто за один прийом).

*Вона визначається:*

- 1) здатністю опрацьовувати декілька сигналів одночасно;
- 2) можливістю здійснювати швидкий двосторонній зв'язок;
- 3) здатністю забезпечити особистий підхід до комунікації.

*Фізична присутність (особисте спілкування)* є найефективнішим каналом, оскільки гарантує пряму взаємодію, передавання багатьох інформаційних сигналів, миттєвий зворотний зв'язок і особистий підхід. Тому переважна більшість керівників надає перевагу особистому спілкуванню під час ділових зустрічей, особливо щодо важливих питань, оскільки обмін думками відбувається не лише на вербальному рівні, а й на емоційному, підсвідомому, що сприяє глибшому і точнішому осмисленню ситуації.

*Інтерактивні канали* — це спілкування по телефону за допомогою електронних засобів зв'язку. Характеризується прискореним обміном інформацією. Але у цьому разі відсутній особистий контакт, через що з комунікаційного процесу випадає «мова тіла». Тому популярними стають відеоконференції.

*Особисті статичні канали* — це персональні письмові повідомлення — записки, листи, зауваження. Теж можуть мати особистісну спрямованість, але за їх застосування відсутній швидкий зворотний зв'язок.

*До знеособлених комунікаційних каналів* належать звіти, бюлетені тощо. Вони мають найменшу пропускну спроможність і не забезпечують ніякого зворотного зв'язку.

О тже, кожен комунікаційний канал має свої переваги й недоліки і, залежно від обставин, може бути ефективним або ні.

Вибір каналу залежить від того, яким є повідомлення — звичайним, рутинним, чи нестандартним, складним. Звичайні повідомлення містять багато різних даних або просто закріплюють у письмовій формі те, про що вже є усна домовленість. Такі повідомлення можна передавати через менш місткі канали.

**Комунікаційна мережа.** *Комунікаційна мережа* — сукупність джерел та каналів надходження і поширення інформації, створеної суб'єктом управління для прийняття обґрунтованих рішень і доведення їх до виконавців.

Комунікаційні мережі поділяють на дві групи, які різняться ступенем централізації надходження і поширення інформації:

- централізовані мережі (вирішення проблем і прийняття рішень передбачає взаємодію з одним і тим самим співробітником);
- децентралізовані мережі (члени команди вільно спілкуються між собою, однаковою мірою опрацьовують інформацію і приймають узгоджені рішення).

Обидві групи командних комунікаційних мереж передбачають

передавання інформації за певними комунікативними схемами, рис 10.5 (а,б).

*Комунікативна схема — усталена послідовність обміну інформацією між членами команди (робочої групи).*

У межах централізованої комунікаційної мережі виділяють такі комунікативні схеми, рис. 1 (а):

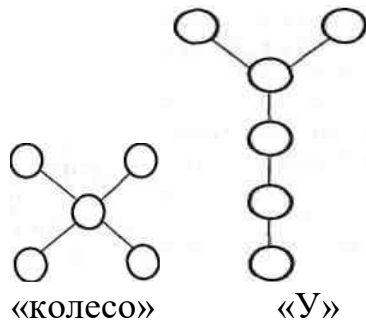


Рис. 1 (а) Централізаційні комунікаційні мережі.

- колесо — всі інформаційні потоки проходять через одну центральну особу (лідера);
- «У» — менш централізована; до лідера наближені дві особи, які можуть виконувати роль радників чи джерел інформації.

У межах децентралізованої мережі виокремлюють такі комунікативні схеми, рис. 1 (б):

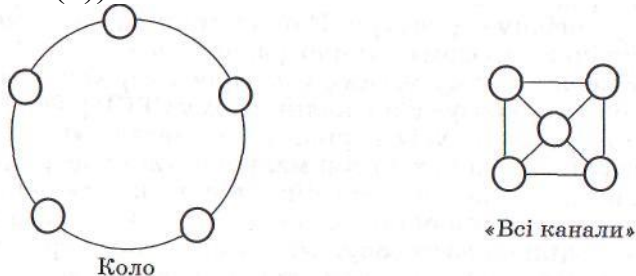


Рис. 1 (б) Децентралізована комунікаційна мережа.

- коло — рівномірний потік інформації між усіма членами команди, лідер відсутній, мережа неорганізована, нестійка, але активна;
- «всі канали» — прямий доступ до інформації всіх учасників команди; усі беруть однакову участь в обговоренні; груповий лідер не має надмірної влади.

Ефективність обох груп комунікаційних мереж залежить від того, якого змісту завдання вирішують команди. Зокрема, централізовані мережі ефективні при вирішенні простих завдань: працівники команди просто передають інформацію лідерові, який приймає рішення. Наприклад, при контролі за виконанням виробничої програми цеху інформація від майстрів чи начальників дільниць надходить до начальника цеху, який і приймає рішення щодо коригування календарних планів у разі виникнення «вузьких місць».

Мережа «коло» придатніша для вирішення взаємопов'язаних завдань,

коли інформація, отримана від однієї особи, служить відправною точкою для наступного етапу робіт і завершення інформаційного ланцюжка є підставою для наступного витка робіт, які потребують висновків попередньої роботи (наприклад, при розробленні нового продукту).

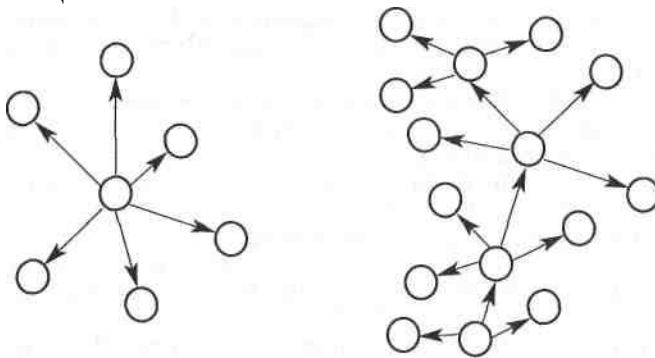
Ефективний менеджер має використовувати не лише формальні, а й неформальні канали передавання інформації, які роблять її чіткішою та достовірнішою.

Неформальні комунікаційні мережі також мають певну логічну структуру. Найвідоміші з них — мережі «зустрічі з народом» і «виноградна лоза».

*Комунікаційну мережу «зустріч з народом»* - почали широко застосовувати в колишньому СРСР у 80-ті роки ХХ ст., коли від усіх керівників вимагали «більше демократії». Хоча ці зустрічі мали явно демонстраційний характер, але поступово увійшли в практику управління, оскільки виявилися корисними. «Зустрічі з народом» доцільно застосовувати, наприклад, перед прийняттям рішення, коли для керівника важливо, як на це рішення відреагують підлеглі. Якщо реакція всіх однозначно негативна, то рішення повертають на доопрацювання.

*Комунікаційна мережа «виноградна лоза»* - існує в кожній організації і допомагає їй працівникам вгамувати інформаційний «голод». Цією мережею спонтанно поширюються чутки щодо стану справ у фірмі. Мережа активізується в період організаційних змін або за умов погіршення економічної ситуації. Як правило, активними у ній є лише декілька осіб. Найпоширеніші її схеми зображено на рис. 2 (а,б).

У простому ланцюжку одна людина повідомляє якісь новини багатьом іншим. У *кластерному* (від. лат. — група) *ланцюжку* інформацію передають декілька осіб. Чим менша кількість «передавальних ланок», тим точніша інформація.



а) простий ланцюжок      б) кластерний (груповий) ланцюжок.

Рис. 2 (а,б). Різні схеми «виноградної лози».

Часто менеджери негативно ставляться до мереж «виноградної лози», вважаючи, що вони поширюють неправдиві чутки. Але це помилкове уявлення. Чутки поширюються тоді, коли офіційні канали комунікації закриті. Отже, вище керівництво мусить розумно керувати комунікаціями, особливо у кризові періоди, щоб «лозу» не сприймали як єдине джерело достовірної інформації.



#### Питання 4. Перешкоди на шляху до ефективних комунікацій

Більшість внутрішніх організаційних комунікацій є міжособистісними.

**Міжособистісні комунікації** — спілкування працівників організації між собою з приводу визначення цілей, розподілу завдань, обговорення способів виконання роботи, розв'язання проблем, коригування дій, призначення винагород тощо. Міжособистісні комунікації поділяють на комунікації між двома індивідами; комунікації між індивідом і групою; комунікації всередині групи (багатоканальні комунікації).

*За комунікацій між двома індивідами* обидві сторони виступають відправниками й адресатами інформації. Каналом передавання інформації є голос (звук) чи погляд (жест), а зворотним зв'язком — відповідь кожного з учасників цієї комунікації.

*Комунікації між індивідом та групою* виникають, коли одна особа (доповідач) доводить певну інформацію до значного кола інших осіб (слухачів). Наприклад, виступ на засіданні, конференції, в лекційній аудиторії. Комунікаційні канали можуть бути ті ж, що й за першого виду, але підвищується гучність голосу, стає активнішою жестикуляція. Можуть використовуватися візуальні засоби (плакати, презентаційна техніка: проектори, комп'ютери, короткі фільми тощо). Особливістю цих комунікацій є поганий зворотний зв'язок, що ускладнює передавання інформації. Велика аудиторія, зазвичай, мало реагує на слова доповідача, сприймаючи їх формально, тому йому треба докладати більше зусиль для доведення змісту інформації до слухачів і одержання їх підтримки.

Цей вид комунікацій потребує попередньої підготовки. Доповідач має дотримуватись певних вимог:

- 1) не ховатися за трибуну, налаштуватися на конкретну аудиторію і відразу налагодити з нею контакт;
- 2) підготувати короткі тези доповіді й користуватися ними, коли потрібно навести цифри, процитувати чийсь думку тощо;
- 3) вміти користуватися мікрофоном так, щоб він не підсилював огріхи мови; дивитися на аудиторію;
- 4) говорити виразно;
- 5) використовувати багату лексику;
- 6) зацікавити слухачів через їх мотивацію до інформації, яку повідомляєте;
- 7) навчитися тримати паузу, щоб наголосити на важливому, узагальнити, зробити несподівані висновки;
- 8) поєднувати слово із жестом;
- 9) змінювати темп мовлення;
- 10) не бути «педантично-систематично-повчальним»;
- 11) пам'ятати, що увагу аудиторії легко тримати тільки перші 15 хвилин; тому необхідно мати в запасі цікаві історії і вміти доречно вклинювати їх у промову;

12) не розвивати детально другорядних думок, оскільки не вистачить часу для головних; не зловживати цифрами; менше говорити про себе.

*Комунікації всередині групи* виникають, коли невелика кількість осіб збирається разом з певною метою (наприклад, для реалізації якогось проекту створюють групу, в яку відбирають потрібних фахівців з різних функціональних відділів фірми). У невеликій групі (до 10—12 осіб) (такі групи при злагодженій роботі учасників часто називають «командами») кожен її учасник має однакові шанси взяти участь в обговоренні, бути почутим і взаємодіяти з іншими. Тому передавання інформації може здійснюватися одночасно у різних напрямках.

Це може ускладнювати її сприйняття і спричиняти непорозуміння, створювати певні міжособистісні бар'єри, тому слід менеджеру у своїй діяльності враховувати такі ситуації, зосереджуючи увагу на:

- сприйнятті;
- семантиці;
- обміні невербальною інформацією;
- неякісному зворотному зв'язку;
- гнучкому слуханні.

**1. Перешкоди (бар'єри), зумовлені сприйняттям.** Керівник повинен мати уявлення про процес сприйняття. Люди реагують не на те, що насправді відбувається в їх оточенні, а на те, що сприймається як подія. Облік деяких факторів із переліку тих, що впливають на сприйняття в процесі обміну інформацією, дає змогу не допустити зменшення ефективності комунікацій.

Одна з таких перешкод виникає у зв'язку з конфліктом між сферами компетенції. Люди можуть інтерпретувати одну й ту саму інформацію по-різному залежно від набутого досвіду, кола інтересів, потреб, емоційного стану і зовнішнього оточення.

Інформація, що суперечить досвіду або раніше засвоєним поняттям, часто або повністю не приймається, або перекручується відповідно до цих досвіду чи понять.

Ще одна причина труднощів сприйняття в процесі комунікацій полягає в перешкодах, зумовлених соціальними установками людей.

**2. Семантичні бар'єри.** Як вже зазначалося, мета комунікацій полягає в забезпеченні розуміння інформації, предметом обміну, тобто повідомлення. Вступаючи в інформаційний контакт і використовуючи символи, ми намагаємося обмінятися інформацією і зрозуміти її.

До символів, які ми використовуємо, відносять слова, жести та інтонацію. Саме цими символами обмінюються люди в процесі комунікації. Семантика вивчає спосіб використання слів і значень, які передаються словами. Оскільки слова (символи) можуть мати різні значення для різних людей, то те, що хтось намагається повідомити, одержувач інформації не обов'язково має інтерпретувати і зрозуміти так само. Повний словник нашої мови має багато варіантів визначення слова.

Семантичні варіанти часто стають причиною невірною розуміння.

Керівник, який говорить підлеглому, що звіт є «адекватним», може мати на увазі, що він повний і відповідає меті. Однак підлеглий може декодувати слово «адекватний» у тому розумінні, що звіт звичайний і потребує доопрацювання (покращання).

Символ не має неповторного значення. Значення символу виявляється через досвід і варіюється в залежності від контексту, ситуації, в якій використовується символ. Оскільки в кожній людині свій досвід і кожний акт обміну інформацією в певній мірі є новою ситуацією, ніхто не може бути абсолютно впевненим у тому, що інша особа припише те саме значення символу, яке ми йому надали.

Семантичні бар'єри можуть створювати комунікативні проблеми для компаній, що діють у багатонаціональному середовищі. Наприклад, фірма «Дженерал моторс», поставивши на латиноамериканський ринок модель «Чеві Нова», не досягла очікуваного рівня збуту. Здійснивши дослідження, фірма встановила, що слово «Нова» з іспанської означає «вона не їде».

Японці часто вживають слово «хай», що перекладається як «так», але означає «я вас розумію», а не «так, я згоден з вами». Отже, семантичні бар'єри, зумовлені культурними відмінностями, можуть дуже ускладнювати ділові переговори.

**3. Невербальні перешкоди.** Хоча вербальні символи (слова) — основний засіб для кодування ідей, призначених для передачі, використовують і невербальні символи з метою трансляції повідомлень.

У невербальній комунікації застосовують різні символи, крім слів. Частіше невербальна передача відбувається одночасно з вербальною і може посилювати або змінювати значення слів. Прикладами невербальної комунікації є: обмін поглядами, вираз обличчя (посмішки, вираз схвалення, неохвалення, підняті брови, коли щось не зрозуміло, та ін.).

До невербальних способів передачі значення (символу) належать: використання пальця як вказівного перста, прикривання рота рукою, дотик, «в'яла поза».

На думку антрополога Б.Т. Холла, Ясир Арафат носив темні окуляри, щоб люди не могли спостерігати за його реакцією щодо розширення зіниць. Німці нещодавно встановили, що зіниці розширюються, коли вас щось зацікавило. За Б.Т. Холлом, про реакцію зіниць в арабському світі знають уже сотні років.

Ще один різновид невербальної комунікації формується у процесі вимовляння слів — інтонація, модуляція голосу, плавність мови та ін.

Відповідно до досліджень значна частина мовної інформації під час обміну сприймається через мову рухів і жестів та звучання голосу.

Як свідчать дослідження, 55 % повідомлень сприймається через вираз обличчя, позу, жести, а 38 % — за допомогою інтонації та модуляції голосу. Звідси випливає, що лише 7 % належить словам, що сприймаються одержувачем у процесі спілкування.

Це має принципове значення. Тобто в багатьох випадках те, як ми говоримо, важливіше, ніж слова, що ми вимовляємо. Наприклад, якщо кажуть: «Добре... я дам доручення», то пауза після «добре» може бути ознакою, що

керівник не хоче цього робити, дуже зайнятий, не бажає давати доручення або не знає, як слід діяти.

**4. *Поганий зворотний зв'язок.*** Перешкодою ефективності міжособистісного обміну інформацією також може бути брак зворотного зв'язку стосовно надісланого повідомлення. Цей зв'язок важливий, оскільки дає змогу встановити, чи справді як повідомлення, отримане одержувачем, розтлумачено так, як ви того бажаєте.

**5. *Невміння слухати.*** Ефективна комунікація можлива, якщо людина однаково точна, відправляючи й отримуючи повідомлення.

Багато хто вважає, що слухати означає лише поводитися спокійно і дати можливість іншій людині говорити. Однак, це лише незначний фрагмент процесу уважого зосередженого слухання.

*Погані звички, які заважають слухати.* Поганою звичкою вважається попередньо вирішувати, що предмет розмови буде нецікавий, після чого людина починає думати про інше. Цю звичку можна подолати, переконавши себе, що з кожної розмови завжди дізнаєшся про щось цікаве.

*Інша погана звичка* — критичне ставлення до манери співбесідника говорити. Якщо переконатися, що він може сказати таке, чого не знаєте, то не звертатимете уваги на його недоліки.

*Ще одна перешкода:* якщо ви не погоджуєтесь з тим, що говорить співбесідник, і хочете розпочати дискусію негайно. Ви настільки думаєте про наступну суперечку, що все інше, сказане співбесідником, не усвідомлюєте.

*Поганою є звичка слухати лише факти.* Але й найсерйознішою перешкодою для уважного слухання є те, що мозок здатний сприймати майже 500 слів за хвилину, а людина вимовляє із середньою швидкістю лише 100 слів. Отже, постійно є спокуса заглибитися у власні думки. Це основна з причин низького рівня сприйняття.

Як свідчать дослідження, керівник стосовно справи слухає лише з 25-хвилинною ефективністю.

Згідно з результатами іншого дослідження, ефективне слухання — найважливіша властивість менеджера, який ефективно функціонує.

Недостатньо тільки сприймати факти, варто прислухатися до почуттів. Поводячись так, ви розширюєте можливості зрозуміти ситуацію і повідомити про поважне ставлення до того, що насправді людина, яка говорить, намагається передати вам.

***Розглянемо деякі поради до мистецтва ефективно слухати.*** Професор К. Девіс наводить 10 правил ефективного слухання:

1. Припиніть розмовляти.
2. Допоможіть людині, яка розмовляє, розслабитися (розкритися), створіть відчуття свободи. Це часто називають створенням розрядженої атмосфери.
3. Дайте зрозуміти співрозмовнику, що ви готові його слухати (потрібно мати відповідний вигляд і діяти зацікавлено). Слухаючи, намагайтесь зрозуміти, а не шукати приводів для заперечення.
4. Усуньте моменти, що дратують співрозмовника (не малюйте, не

стукайте по столу, не перегортайте папери).

5. Співпереживайте людині, яка говорить, (намагайтесь уявити себе на місці співрозмовника), симпатизуйте їй.

6. Будьте терплячі (не економте час, не перебивайте, не поспішайте вийти, не робіть кроків у напрямі дверей).

7. Стримуйте свій характер (розлючена людина надає словам неправильного значення).

8. Не допускайте суперечок або критики (це примушує співрозмовника зайняти оборонну позицію. Він може замовкнути або розлютитися). Не сперечайтесь (одержавши перемогу саме в суперечці, загалом ви програєте).

9. Ставте запитання (так підбадьорте співрозмовника і покажете йому, що його слухають. Це допомагає просуватися вперед).

10. Припиніть розмовляти. (Така настанова є і першою, й останньою, оскільки все інше залежить від неї. Ви не зможете ефективно слухати, якщо розмовлятимете.).

Люди, які не слухають, отримують менше інформації для прийняття зважених рішень. Щоб розвинути вміння слухати, після закінчення розмови: оцініть власне спілкування з іншою людиною, що саме ви зробили ефективно з позиції 10 настанов, у чому потрібно удосконалитися.

Стежте за мовою власних рухів, жестів та інтонацією; виразом обличчя, жестами, руками, позами й інтонацією, щоб не посылати суперечливих сигналів.

Намагайтесь встановити зворотний зв'язок. Є багато способів встановлення зворотного зв'язку, Наприклад, ставити запитання, примусити людину переказати ваші думки. Ще один спосіб створення зворотного зв'язку полягає в оцінюванні мови рухів, жестів та інтонації людини, що нібито свідчать про розгубленість або нерозуміння.

Зворотний зв'язок можна також встановити шляхом контролю перших результатів роботи. Відповідна інформація дає змогу оцінити, в якій мірі втілюється те, що ви намагалися повідомити.

Звертають увагу на такий спосіб встановлення зворотного зв'язку, як проведення з підлеглим політики «відкритих дверей».

Отже, розуміння процесу міжособистісного обміну інформацією та методів удосконалення вміння спілкуватися має сприяти підвищенню ефективності управлінської діяльності.