

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Побудова комунікаційного процесу в організації»

Виконав: здобувач вищої освіти групи М23-
1зм спеціальності 073 «Менеджмент»

Масленникова А.А.

(прізвище та ініціали, підпис здобувача)

Керівник: д.е.н., проф., завідувач кафедри
менеджменту ЗЕД **Петруня Ю.Є.**

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Дніпро – 2024

АНОТАЦІЯ

Масленникова А.А. Побудова комунікаційного процесу в організації
Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2024.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз побудови комунікаційного процесу та комунікаційного менеджменту благодійної організації «Благодійний фонд «БГВ»». На основі мети було виконано наступні завдання та дослідження: досліджено поняття комунікативного процесу та його основні елементи; досліджено методи комунікаційного менеджменту в організації; проаналізовано засоби комунікацій в організаціях; визначено види комунікацій в організації; досліджено структуру комунікативного менеджменту організації; проаналізовано системи комунікаційної взаємодії структурних одиниць в організації «Благодійний фонд «БГВ»»; проаналізовано комунікаційні бар'єри в організації «Благодійний фонд «БГВ» і механізми їх усунення; досліджено методи вдосконалення комунікативних процесів в організації.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних джерел. Робота викладена на 56 сторінках, містить 6 таблиць, 8 рисунків. Список бібліографічних посилань включає 28 найменувань.

Ключові слова: комунікація, організація, комунікативні процеси, комунікаційний менеджмент, структура, дослідження.

ANNOTATION

Maslennykova A.A. Building a communication process in the organization
Qualification work for the master's degree in the specialty 073 "Management". –
University of Customs and Finance, Dnipro, 2024.

The purpose of the qualification work is to analyze the construction of the communication process and communication management of the charitable organization “BGV Charitable Foundation”. Based on the goal, the following tasks and research were carried out: the concept of the communication process and its main elements were investigated; methods of communication management in the organization were investigated; means of communication in organizations were analyzed; types of communication in the organization were determined; the structure of communication management of the organization was investigated; systems of communication interaction of structural units in the organization “Charitable Foundation ‘BGV’ were analyzed; communication barriers in the organization ‘Charitable Foundation ’BGV” and mechanisms for their

The master's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of bibliographic sources. The work is set out on 56 pages, contains 6 tables, 8 figures. The list of bibliographic references includes 28 titles.

Keywords: communication, organization, communication processes, communication management, structure, research.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ КОМУНІКАТИВНОГО ПРОЦЕСУ В ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1.Поняття комунікативного процесу та його основні елементи.....	8
1.2. Засоби комунікацій в організації.....	12
1.3.Види комунікацій в організації.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ «БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД «БГВ».....	25
2.1. Структура комунікативного менеджменту компанії.....	25
2.2. Аналіз системи комунікаційної взаємодії структурних одиниць в організації «Благодійний фонд « БГВ».....	29
2.3. Аналіз чинників, які впливають на ефективність комунікативної системи в організації «Благодійний фонд « БГВ».....	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ СТРУКТУРНИХ ОДИНИЦЬ ОРГАНІЗАЦІЇ «БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД «БГВ».....	41
3.1. Комунікаційні бар'єри в організації «Благодійний фонд «БГВ» і механізми їх усунення.....	41
3.2.Методи вдосконалення комунікативних процесів в організації.....	46
ВИСНОВКИ.....	53
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	56

ВСТУП

Актуальність теми. Комунікація всередині організації – є один з найвагоміших інструментів в управлінні підприємством, адже саме від нього залежить наскільки продуктивно працюватимуть співробітники конкретної організації, що зі свого боку впливає на успішність функціонування всіх відділів організації.

Якісна комунікаційна взаємодія в колективі сприяє створенню та підтримці позитивного робочого середовища. Ефективна комунікаційна структура передбачає не тільки плідотворну комунікаційну взаємодію керівника та підлеглого (вертикальну комунікацію), а й співробітників різних відділів (горизонтальну комунікацію).

У загальному визначенні внутрішня комунікація — це обмін інформацією між членами організації для забезпечення ефективного функціонування та сприяння спільним цілям всередині команди.

Внутрішні комунікації в організації подібні до невидимої мережі коріння рослини. У рослинному світі коріння — це не просто засіб подачі поживних речовин по всій структурі, але і зв'язок між різними частинами організму. За цією аналогією внутрішні комунікації в організації створюють зв'язок між відділами, учасниками та учасницями команди, живлячи їх інформацією та ідеями. Коли ця «коренева» мережа працює гармонійно, організація закономірно процвітає. Однак, подібно до рослин, які відчувають дефіцит води або поживних речовин через пошкоджене коріння, недоліки внутрішніх комунікацій можуть призвести до певних проблем, які негативно впливатимуть на загальний результат команди.

Отже, для того щоб організація зростала і розквітала, важливо дбати про гармонійну мережу внутрішніх комунікацій, яка подібна до добре

облаштованої системи коріння в рослинному світі.

Метою кваліфікаційної роботи є аналіз побудови комунікаційного процесу та комунікаційного менеджменту благодійної організації «Благодійний фонд «БГВ»

На основі мети було складено завдання до кваліфікованої роботи:

- дослідити поняття комунікативного процесу та його основні елементи;
- дослідити методи комунікаційного менеджменту в організації;
- проаналізувати засоби комунікацій в організаціях;
- визначити види комунікацій в організації;
- дослідити структуру комунікативного менеджменту організації;
- аналіз системи комунікаційної взаємодії структурних одиниць в організації «Благодійний фонд «БГВ»;
- проаналізувати комунікаційні бар'єри в організації «Благодійний фонд «БГВ» і механізми їх усунення;
- дослідити методи вдосконалення комунікативних процесів в організації.

Об'єктом дослідження є комунікаційний процес та комунікаційний менеджмент в благодійній організації «Благодійний фонд «БГВ».

Предметом дослідження є побудова комунікаційного процесу і структурних одиниць благодійної організації «Благодійний фонд «БГВ».

Гіпотеза: вертикальна та горизонтальна комунікація однаково істотно впливають на комунікаційну структуру організації «Благодійний фонд «БГВ»

Під час виконання роботи було проведено опитування штату організації «Благодійний фонд «БГВ» та на основі даного опитування побудована модель залежності двох типів комунікації від різних факторів.

Робота була написана на основі аналізу відповідних літературних джерел та узагальнення інформації, яка подана в них, а також опитування, проведеного

автором.

Опробація роботи здійснена на Міжнародній науково-практичній конференції «ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ ТА УПРАВЛІНСЬКО-ТЕХНОЛОГІЧНІ ВИМІРИ СЬОГОДЕННЯ: МОЛОДІЖНИЙ ПОГЛЯД» Дніпро 08 листопада 2024 р.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних джерел. Робота викладена на 56 сторінках, містить 6 таблиць, 8 рисунків. Список бібліографічних посилань включає 28 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ КОМУНІКАТИВНОГО ПРОЦЕСУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття комунікативного процесу та його основні елементи

Комунікаційний процес - це обмін інформацією між двома і більше особами. При цьому ставиться мета забезпечити розуміння отримувачем інформації, яка є предметом обміну.

У сучасній теорії менеджменту виділяють такі елементи процесу обміну інформацією:

1. Відправник (особа, яка генерує ідею або збирає, опрацьовує інформацію та передає її).

2. Повідомлення (інформація, закодована певним чином за допомогою символів).

3. Канал (засіб передачі інформації).

4. Отримувач (адресат, особа, якій призначена інформація і яка певним чином інтерпретує її).

5. Зворотний зв'язок (реакція). Цей елемент часто залишається поза увагою, а одностороннє спілкування є, як правило, малоефективним, хоча загальновизнано, що будь-яка система функціонує ефективно за умови існування налагодженого зворотного зв'язку.

Для пояснення процесу комунікації пропонувалося багато моделей. На жаль, значна кількість теоретиків та практиків менеджменту недооцінили значення етапів розуміння, сприйняття повідомлення в комунікаційному процесі, поділяючи, таким чином, підхід так званої "конвеєрної" теорії комунікацій. При цьому не беруть до уваги, чи зрозумів отримувач суть повідомлення, тобто, з поля зору випадає надзвичайно важливий аспект

комунікаційного процесу, а саме: деформація інформації у процесі передачі. Практика свідчить, що такий однобічний тип комунікації є неефективним.

Найпростіші теорії комунікації передбачають взаємодію трьох елементів (складників): відправника (того, хто надсилає повідомлення), самого повідомлення та адресата (того, хто його сприймає). Один з найперших теоретиків у галузі комунікацій С.Е. Огуд доповнив основну модель 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 комунікаційного процесу є модель, запропонована теоретиком комунікацій Раймондом Россом. Вона ілюструє цей процес за допомогою вичерпного та зрозумілого набору термінів і охоплює основні елементи комунікаційного процесу.

Обмінюючись інформацією, відправник та адресат здійснюють свої дії реалізацією кількох взаємозв'язаних етапів, що є складним процесом: кожний з етапів є точкою, в якій суть повідомлення може бути викривлена або повністю втрачена. Ці етапи в теорії менеджменту формулюються так:

- зародження ідеї;
- кодування та вибір каналу;
- передача інформації;
- декодування (переведення символів відправника у думки отримувача).

Отже, при проектуванні та експлуатації комунікаційних 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 і комунікаційна, 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.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «комунікація» з точки зору різних способів мислення

Спосіб мислення	Визначення поняття «комунікація»	Приклади використання в організаційному контексті
Кібернетичний спосіб мислення	Детальна обробка інформації	Пошук оптимальних способів налаштування систем комунікативних процесів в організації
Семіотричний спосіб мислення	Інтер суб'єктивне посередництво за знаками та символами	Вивчення способів створення та підтримки ідентичності організації за допомогою корпоративних символів
Риторичний спосіб мислення	Практичне мистецтво дискурсу	Розгляд комунікаційних стратегій керівників організацій під час кризи
Феноменологічний спосіб мислення	Діалог	Використання діалогу під час конфлікту
Соціально – психологічний спосіб мислення	Вираження, взаємодія та вплив	Використання знань про особистість для вдосконалення програм управління конфліктами

Продовження таб. 1.1.

Критичний	Дискурсивне відображення (дослідження процесу пізнання	Протистояння проблемам сексуального домагання на робочому місці за допомогою програм, спрямованих на зміну переконань щодо статі та влади
-----------	--	---

Джерело: складено автором на основі даних [1].

Процес комунікації складається з наступних кроків:

1. Відправник формулює повідомлення, яке він хоче передати одержувачу.
2. Відправник кодує своє повідомлення за допомогою певних символів, слів, діій, схем, рисунків, тощо.
3. Відправник обирає засіб (канал), за допомогою якого передаватиметься повідомлення.
4. Отримання повідомлення адресатом.
5. Отримане повідомлення декодується одержувачем, щоб він зміг зрозуміти значення повідомлення.
6. Адресат надсилає свою відповідь відправнику. У разі будь-якої плутанини пошук роз'яснень є необхідним.[2]

1.2. Засоби комунікацій в організації

Комунікації в організації виконують щонайменше дві невіддільні задачі. З одного боку, без комфортного спілкування неможливо сформувати гармонічне внутрішнє середовище команди.

З іншого - без обміну інформацією про робочі процеси справи просто не узгодяться.

Отже, маємо уважно розглянути різні можливі типи та засоби комунікації в організаціях. Спілкування відіграє неоціненну роль у роботі кожного підприємства. Саме комунікації в організації є обов'язковою умовою для багатьох аспектів роботи, зокрема:

1. Постановка цілей та завдань дає змогу співробітникам зрозуміти, чого від них очікують, та працювати злагоджено для досягнення спільних цілей.

2. Обмін інформацією та ідеями для прийняття обґрунтованих та ефективних рішень.

3. Реалізація завдань, координація дій, розв'язання проблем та досягнення результатів в процесі спілкування.

4. Відкрите та чесне спілкування допомагає мотивувати співробітників, створюючи атмосферу довіри та підтримки.

5. Комунікації в організації дозволяють будувати сильні відносини та відчуття цілісної команди.

Передача інформації співробітникам і забезпечення того, щоб вся інформація була залучена в роботу є обов'язковими складовими комунікації для сучасних компаній. Саме для цього підприємства використовують певні засоби комунікації. Розрізняють письмові та усні засоби.

До письмових засобів відносять:

- звітна та планова документація;

- електронні корпоративні пошти (зв'язок електронною поштою зараз дуже потужний. Це дозволяє передавати повідомлення членам команди, не витягуючи їх зі своїх робочих місць);

- довідники;

- пам'ятні записки; тощо.

Письмові засоби комунікації є більш функціональними ніж усні. Вони якісно зберігають потрібну інформацію, дають можливість багаторазового використання, є більш ґрунтовними та охоплюють велику кількість одержувачів інформації.

Усні засоби включають:

- телефоні розмови;

- спілкування тет-а-тет (для відправника повідомлення легше провести комунікацію тет-а-тет, адже через персоналізованість повідомлення одержувач не буде відволікатись на сторонні процеси та зможе повною мірою зрозуміти інформацію);

- спілкування групами (легше повідомляти про свої плани, захоплення та те, як ви ставитеся до своєї команди через відкриті зустрічі, де ваші співробітники не тільки почують те, що ви говорите, вони також це побачать і відчують. Цей підхід як і раніше залишається одним з найкращих підходів для ефективної комунікації з командою);

- публічні виступи та презентації (Деякі люди легко сприймають повідомлення у вигляді зображень.

Використання презентацій на зразок Microsoft PowerPoint для спілкування з вашою командою дасть їм можливість переглянути наявну там інформацію, якщо вони не зрозуміли певні речі); тренінги (тренінги повинні бути налаштованими на донесення певної інформації до працівників. Більшість

сприймають тренінги серйозно, особливо коли це стосується їх професійної оцінки); наради; тощо [7].

Найкращий менеджер використовує як і усні, так і письмові засоби спілкування, однак він повинен знати недоліки одного засобу, щоб компенсувати це використанням іншого засобу. Оскільки працівники компанії є ключем до її успіху, а тривалість їхньої уваги стає все коротшою, виникає необхідність використання особливих засобів комунікації. У зв'язку з цим виникає питання: які інноваційні методи можуть бути використаними компаніями, які хочуть легше спілкуватися зі співробітниками? Нижче наведено декілька прикладів, які є цілком реальними в запровадженні для компаній, що бажають поліпшити спілкування і проявити креативність за допомогою внутрішніх повідомлень.

Оскільки кожен співробітник перенавантажений інформацією в текстовому форматі (електронна пошта, повідомлення, групові чати, соціальні мережі), виникає необхідність активного використання відеоконтенту для передачі інформації. Канали, за яких інформація може бути стиснутою або доступ до якої може бути отриманий швидше, стають найважливішими методами комунікації.

Коли мова заходить про передачу інформації співробітникам, відео – це відмінний інструмент, адже він повністю підпадає під вищезазначені критерії. Для компанії даний інструмент стає не тільки ефективним способом передачі інформації, а й економією часу, який зазвичай витрачається на написання ємкого документу. До того ж, в сучасних умовах пандемії популяризація та надшвидке вдосконалення програм, що дозволяють спілкуватись з працівниками за допомогою відео, полегшують комунікацію всередині компанії. В рамках відеоформату також є місце для творчого підходу і виходу за рамки традиційного спілкування компанії з співробітниками.

Отже, використання вищерозглянутих засобів комунікації – це гарне нагадування про те, що спілкування зі співробітниками часто не пов'язане з відправкою електронного листа або написанням повідомлення. До того ж дані засоби спрямовані не лише на безперебійну передачу інформації, а й на мотивацію працівників та створення дружньої та водночас робочої атмосфери в колективі.

Комунікація всередині організації – є один з найвагоміших інструментів в управлінні підприємством, адже саме від нього залежить наскільки продуктивно працюватимуть співробітники конкретної організації, що зі свого боку впливає на успішність функціонування всіх відділів організації.

Комунікаційний процес – це процес обміну інформації, який відбувається між двома особами і більше. Під час комунікативного процесу ставиться мета, яка має забезпечити повне розуміння між комунікаторами, тому що це є предмет обміну інформацією [1].

Сучасна теорія менеджменту має наступні елементи для процесу обміну інформаціями:

1. Відправник - це особа, що направляє ,збирає та опрацьовує потрібну інформацію.
2. Повідомлення – це певна інформація, яка є закодованою певним чином за допомогою певних символів.
3. Канал - це засіб для передачі певної інформації.
4. Отримувач це адресат або особа, якій назначено отримати певну інформацію та трактувати її певним чином.
5. Зворотний зв'язок або реакція особи. Даний етап часто залишають без належної уваги і він стає малоефективним, хоча загальновизнано, що будь-яка система функціонує ефективно за умови існування налагодженого зворотного зв'язку[2].

Щоб пояснити як відбувається процес комунікації, існує велика кількість моделей. Але, велика кількість практиків та теоретиків з менеджменту не до кінця оцінили значення всіх етапів : розуміння, сприйняття повідомлень під час комунікаційних процесів.

Вони не беруть до уваги, чи все зрозумів отримувач інформації, її суть, мету та значення, тобто, з уваги випадають важливі деталі комунікаційного процесу, а саме: деформація інформації у процесі передачі її отримувачу.

Є найпростіші моделі комунікації, які передбачають повну взаємодію трьох головних компонентів:

1. Відправник – це та особа, що відправляє повідомлення з інформацією.
2. Повідомлення.
3. Адресат.

Можна зробити висновок, що комунікація в середині підприємства відбувається : між іншими організаціями, всередині підприємства.

Детальний розгляд типів комунікації між працівниками та підрозділами організації.

В організаціях формальні комунікації за організаційною структурою організації поділяються на: вертикальну комунікацію, горизонтальну комунікацію, діагональну комунікацію.

Вертикальна комунікація відноситься до комунікації зверху вниз і знизу вгору.

Горизонтальна комунікація це головна складова кожної організації. Головна функція горизонтальної комунікації - це координація. Цей вид комунікації допомагає зменшити розбіжності в роботі та зменшує непорозуміння, які можуть виникати під час роботи в організації.

Тому, правильно вибудовані комунікативні процеси в організації сприяють гармонійній та плідній праці в організаціях.

1.3. Види комунікацій в організації

Варто зазначити, що комунікація на підприємства відбувається, як і з іншими організаціями, тобто зовні, так і всередині підприємства, тобто міжособистісна комунікація. Розглянемо детальніше типи комунікацій між особами чи підрозділами однієї організації.

Таблиця 1.2.

Види комунікацій в організації «Благодійний фонд «БГВ»

Формувальні комунікації	Неформальні комунікації
<ul style="list-style-type: none"> • вертикальні; • зверху вниз; • знизу вгору. • горизонтальні; • діагональні. 	<ul style="list-style-type: none"> • "однотельний" ланцюг; • ланцюг "пліткаря"; • "ймовірнісний" ланцюг; • кластерний ланцюг.

Джерело: складено автором на основі даних [3].

Формальні комунікації передбачені організаційною структурою підприємства, тому поділяються на вертикальні, горизонтальні та діагональні. До вертикальних, в свою чергу, відносять комунікації зверху вниз і знизу вгору. Кожен тип комунікацій відіграє певну роль в існуванні комунікаційної мережі на підприємстві.

Розглянемо вертикальні комунікації. Коли керівники та менеджери діляться інформацією з працівниками нижчого рівня, це називається низхідною комунікацією або комунікацією зверху вниз. Хоча низхідне спілкування іноді потребує відповіді, воно, як правило, спрямоване виключно в одну сторону, а не є взаємним - комунікатор вищого рівня не вимагає і не очікує відповіді від одержувача нижчого рівня.

Комунікації зверху вниз вирішують ряд важливих завдань, а саме:

- ознайомлення нових працівників з метою та цінностями компанії під

час процесу адаптації;

- надання чітких інструкцій стосовно тих видів робіт, що повинні бути виконаними робітниками компанії;

- показ зв'язку завдань конкретного працівника із завданнями інших, з метою покращення якості та збереження цілісності роботи;

- надання зрозумілої інформації підлеглим стосовно методів виконання роботи;

- надання зворотної інформації про якість виконаної роботи [10].

Переваги ефективної низхідної комунікації:

- краща координація;

- покращення індивідуальних якостей співробітників завдяки інтелектуальній участі у завданнях;

- розвиток морального духу команди;

- поліпшення споживчих відносин;

- покращення виробничих відносин

Основна мета комунікативного процесу — забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень. Однак сам факт обміну інформацією не гарантує ефективності її передачі. Тому попередньо треба мати уявлення про стадії процесу комунікації.

Комунікації — це процес передавання інформації від однієї особи до іншої. Ефективні комунікації — це такий процес передавання повідомлення, коли отримане повідомлення якомога близьке за значенням до первинного.

Ключовими складовими ефективних комунікацій є дані — це неопрацьовані цифри й факти, які відображають окремий аспект дійсності; а також інформація — це дані, представлені у вигляді або формі, які мають сенсові навантаження. Інформація є цінною, якщо вона достовірна, своєчасна, повна й доречна.

Комунікативний процес розпочинається, коли одна особа (відправник) хоче передати факт, ідею, думку чи іншу інформацію комусь іншому (одержувачу). Ця інформація має значення для відправника незалежно від того, чи вона проста й конкретна, чи складна й абстрактна. Наступна дія — це кодування інформації у формі, що відповідає ситуації. Кодування може набувати форми слів, виразу обличчя, жестів, або навіть художнього вираження й фізичних дій.

Після того, як повідомлення закодоване, його передають відповідними засобами зв'язку (каналами). Звичайні засоби зв'язку в організаціях — це наради, електронна пошта, записки, листи, звіти та телефонні розмови. Далі відбувається декодування у форму, яка має значення для одержувача. Значення інформації може бути різним, і в багатьох випадках воно є підставою для відповіді; і тоді утворюється цикл, оскільки нове повідомлення в такій самій послідовності передається початковому відправникові.

- Таким чином, у процесі обміну інформацією можна виділити чотири базових елементи.

- Відправник — особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію й передає її.

- Повідомлення — власне інформація, що закодована за допомогою символів.

- Канал — засіб передачі інформації.

- Одержувач — особа чи особи, яким адресована інформація і які інтерпретують її.

Крім того, комунікації можуть бути перервані перешкодою — шумом або розмовою людей поблизу. Перешкодами також є загублений на пошті лист, пошкодження телефонної лінії, невірна адреса електронної пошти тощо.

Типи комунікацій

Сьогодні поширені такі типи комунікацій у організаціях: міжособові комунікації; комунікації в системах зв'язку та командах; комунікації в організаціях та електронні засоби комунікацій.

Окрім того, комунікації можуть бути усними та письмовими.

Усні комунікації відбуваються під час розмови віч-на-віч, групових дискусій, телефонних розмов тощо, за яких розмовну мову використовують для передавання змісту. Перевага усних комунікацій полягає в тому, що вони забезпечують негайний зворотній зв'язок і взаємний обмін.

Недоліком усних комунікацій є те, що вони можуть бути недостовірними (неправильно вибрані слова для вираження змісту; якісь перешкоди, що переривають процес; слухач забуває частину або все повідомлення; не вистачає часу на виважені відповіді тощо).

Письмові комунікації — це звіти, записки, листи, записи тощо. Недоліком цих комунікацій є те що вони затримують зворотній зв'язок та взаємообмін, крім того вони складніші за усні й потребують більше часу. Переваги письмових комунікацій полягають у достовірності. Зазвичай їх використовують, коли одній чи обом сторонам потрібні письмові записи про те, що відбувалося.

Вибираючи засіб комунікації, менеджери повинні зважати на всі аспекти.

Комунікативні зв'язки в організаціях

Організації користуються найрізноманітнішими засобами комунікацій як із зовнішньою середою, так і всередині організації. Керівники повинні завжди мати прямий та зворотній контакт з менеджерами нижчих ланок і, як наслідок, з усіма працівниками організації. Наприклад, організація, де є профспілки, повинна підтримувати зв'язки з законними представниками осіб, що працюють за наймом. Якщо профспілки в цій організації відсутні, вона може контактувати зі своїми робітниками, аби профспілки не з'явилися. Це

лише один приклад з усього різноманіття факторів, на які організація повинна реагувати через комунікації.

Комунікативні схеми — це способи, за допомогою яких члени групи чи команди спілкуються між собою. Вони відрізняються потоками інформації, позицією лідера, ефективністю різних типів завдань. Менеджери можуть намагатися створити централізовану схему, коли завдання групи прості й рутинні, й, навпаки, сприяти децентралізації групи, якщо групові завдання складні (наприклад, ухвалення головного рішення про стратегію підприємства), оскільки відкриті канали комунікацій забезпечують більше взаємодії й ефективніше поширення інформації.

Загалом існують вертикальні та горизонтальні комунікаційні зв'язки в організаціях.

Вертикальні комунікації відбуваються вгору й униз у ієрархічній структурі організації. У цих комунікаціях беруть участь менеджери, їхні керівники та підлеглі. Вертикальні комунікації можуть — і повинні бути — двонаправленими (спрямовані зверху вниз і знизу вгору), оскільки тоді вони (з активним зворотнім зв'язком) є ефективніші, ніж однонаправлені.

Горизонтальні комунікації відбуваються між колегами та співробітниками на одному рівні. Вони сприяють координації між підлеглими ланками й відіграють головну роль у робочих командах, де є працівники різних відділів.

Ще один різновид невербальної комунікації формується тим, як ми проголошуємо слова. Маються на увазі інтонація, модуляція голосу, плавність мовлення тощо. Те, як ми проголошуємо слова, може суттєво змінювати зміст цих самих слів. Питання "Чи маєте ви якісь ідеї?" — на папері означає саме запит про ідеї. Але це саме питання, проголошене різким авторитарним тоном з роздратуванням у погляді може бути витлумачене таким чином: "Якщо ви

знаєте, що для вас добре, а що погано, не пропонуйте жодних ідей, які суперечать моїм".

Як і семантичні бар'єри, культурні відмінності при обміні невербальною інформацією можуть створювати суттєві перешкоди для розуміння. Наприклад, отримавши від японця візитну картку, варто відразу прочитати її. Якщо ви покладете її до кишені, ви тим самим повідомите японцю, що його вважають несуттєвою людиною.

Поганий зворотній зв'язок. Іншим обмежувачем ефективності обміну інформації між особами може бути відсутність зворотного зв'язку з приводу надісланого відправником повідомлення. Зворотній зв'язок важливий, оскільки дає можливість установити, чи дійсно ваше повідомлення, отримане одержувачем, витлумачене в тому розумінні, який ви спочатку йому надали.

Невміння слухати. Ефективна комунікація залежить не лише від того, наскільки точно й ефективно особа вміє передавати інформацію, а й від того, наскільки він вміє приймати повідомлення. Нажаль, у розумінні більшості слухати — означає лише вести себе спокійно й давати іншій особі говорити. Але це є лише частиною цього процесу.

Поради як ефективно слухати:

- Облиште говорити — неможливо слухати, говорячи.
- Допоможіть мовцю почувати себе вільніше.
- Покажіть мовцю, що ви готові його слухати — необхідно виглядати й діяти зацікавлено.
- Усуньте фактори, що роздратовують — не малюйте, не стукайте по столу, не перекладайте папери тощо.
- Намагайтеся відчувати проблеми мовця.
- Будьте терпеливими — не економте час, не переривайте мовця, не робіть кроків у бік дверей.

- Стримуйте свій характер — розлючена людина надає словам невірний зміст.

- Не допускайте суперечок або критики — це примушує мовця зайняти захисну позицію, він може замовкнути або розлютитися. Не сперечайтесь. Саме перемагаючи в спорі, ви програєте.

- Задавайте питання — це показує мовцю, що ви його слухаєте, й допомагає просуватися вперед у вирішенні проблеми.

- Облиште говорити! — ця порада йде і першою, і останньою, оскільки всі інші залежать від неї. Підкреслюється, що ви не зможете ефективно слухати, якщо будете говорити.

Перешкоди в організаційних комунікаціях

Викривлення повідомлень. Коли інформація рухається всередині організації вгору й униз, зміст повідомлень дещо викривлюється. Таке викривлення може бути зумовлено низкою причин. Повідомлення можуть викривлятися випадково через труднощі в контактах між особами (про що була мова вище). Свідоме викривлення інформації може мати місце, коли якийсь керівник не згоден з повідомленням. У такому разі він модифікує повідомлення таким чином, щоб зміна змісту відбувалася в його інтересах.

Проблеми обміну інформацією внаслідок викривлення повідомлень можуть виникати також унаслідок фільтрації. У організації існує потреба фільтрувати повідомлення для того, щоб з одного якогось рівня на інший рівень організації або відділу направлялися лише ті повідомлення, які його стосуються.

Для прискорення руху інформації або надання повідомленню більшої ясності різноманітні відомості об'єднуються й спрощуються перед тим направленням повідомлень у різні сегменти організації. Такий відбір може

стати причиною непопадання важливої інформації до іншого сектору організації або попадання інформації туди з суттєвим викривленням змісту.

Повідомлення, що відправляються "вгору", можуть викривлятися через різні статуси рівнів організації. Керівники вищої ланки мають вищий статус, тому виникає тенденція надавати їм лише позитивну інформацію. Це може призвести до того, що підлеглий не інформує керівника про потенціальну чи існуючу проблему, оскільки "не бажає повідомляти керівникові погані новини".

Далі, оскільки підлеглі часто мають бажання отримати схвалення від керівника, вони можуть повідомляти йому лише те, що він хоче почути. У числі інших причин, що заважають працівникам передавати інформацію нагору, можуть бути страх перед покаранням і почуття безкорисності цієї справи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ «БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД «БГВ»

2.1. Структура комунікативного менеджменту компанії

Благодійна організація «Благодійний фонд «БГВ» є організацією, яка в активному напрямку формує розвиток комунікації як основну форму ефективності роботи організації.

Організація «Благодійний фонд «БГВ» вбачає в професійному комунікаційному менеджменті драйвера розкриття потенціалу усіх структурних складових організації.

Для того, щоб побудувати ефективну організацію взаємовідносин в колективі, керівниками організації було вибудовано низку ефективних правил взаємодії в колективі.

Керівництво благодійної організації в своїй професійній діяльності використовує власні підходи в своїй роботі:

- 1) вертикальний зв'язок між підрозділами і керівництвом благодійної організації;
- 2) горизонтальний зв'язок між відділами організації.

Виділяють ще один вид комунікаційного зв'язку – це діагональний. Діагональний зв'язок в організації, де існує певний зв'язок між певними підрозділами та керівниками певних керівників інших підрозділів.

На вершині комунікативного процесу стоїть директор, де кінцева відповідальність лежить на директорові, повна відповідальність, прийняття всіх головних рішень для організації та покращення її роботи.

Правильно вибудована комунікація в організації є необхідна умова для функціонування організації.

Також, директор організації забезпечує всіма необхідними ресурсами і давати можливість безперервної роботи благодійної організації.

В благодійній організації «Благодійний фонд «БГВ» існує формальна і неформальна комунікаційна структура.

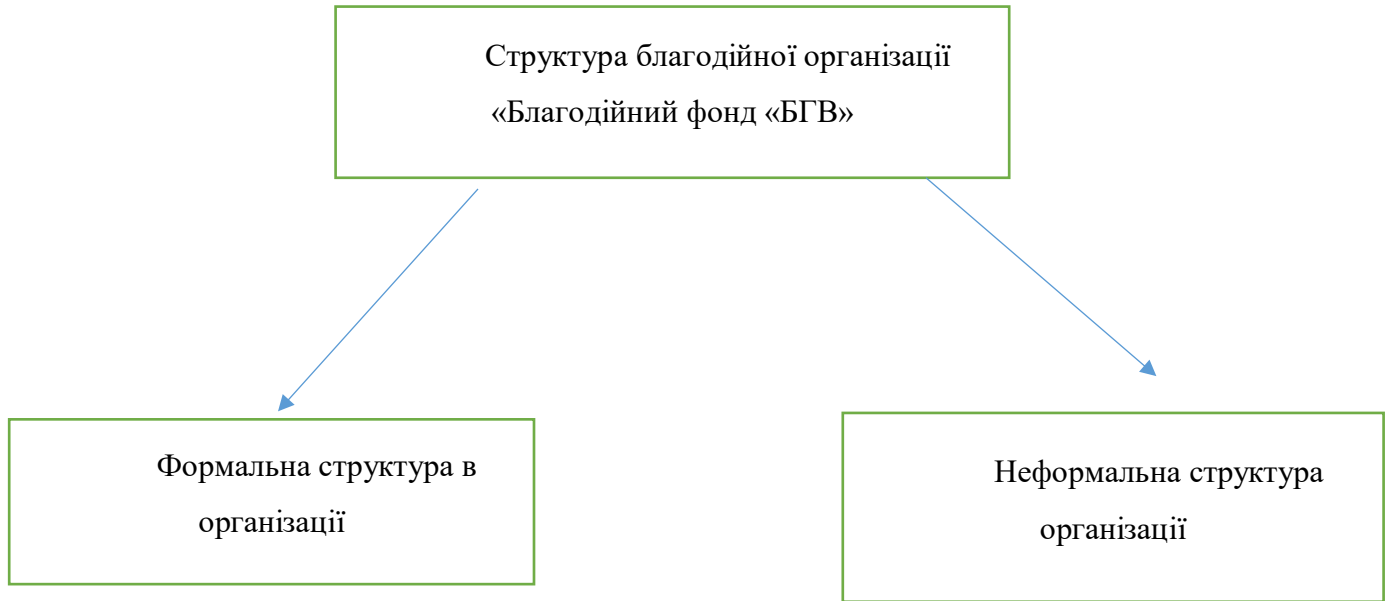


Рис. 2.1 Типи комунікаційних структур

Джерело: складено автором на основі даних [12].

Зараз детально розглянемо кожну структуру, яка є обов'язковою для всіх видів організацій.

Формальна структура має набагато більше впливу на комунікативний процес в великих організаціях, але вплив неформальної структури має більший вплив на комунікаційну систему в маленьких організаціях.

Ефективна структура комунікаційного менеджменту організації благодійної організації «Благодійний фонд «БГВ» значною мірою впливає на успіх управлінської та організаційної діяльності.

Досліджено, що існує позитивний та значущий зв'язок між задоволеністю працівників та якістю організаційної комунікації, яка також відіграє важливу роль для інформування працівників про організаційні зміни

про компанії. Загальновідомим фактом є те, що слабкі навички комунікації співробітників будь-якого підприємства, а отже неефективна комунікаційна структура, можуть спричинити неефективність дій в організації, що в свою чергу може призвести до зростання витрат компанії.

Ефективна діяльність благодійного фонду «Благодійний фонд «БГВ» притримується наступної системи комунікації:

1. Керівник організації розуміє важливість якісної комунікації в колективі.
2. Узгодженість слів та конкретних дій керівника організації.
3. Дотримання рівності комунікативних зв'язків в організації.
4. Директор організації робить акцент на очних зустрічах, коли є можливість більш позитивної комунікації.
5. Директор організації має ефективні методи та способи донесення негативних новин для своїх підлеглих.
6. Ефективно надає інформацію про стан організації, її досягнення та проблеми.

Щоб досягти позитивну взаємодію між директором та підлеглими є п'ять факторів, яких потрібно дотримуватися в організації:

- відкритість працівників організації;
- високий рівень емпатії в колективі;
- високий рівень підтримки в колективі та повна довіра;
- залежить від рівня залежності або незалежності в організації між працівниками; - високий рівень організації ідентифікації.

В комунікативному процесі в організації головний чинник є довіра між всіма структурами взаємодії. Відкритість є головним аспектом в роботі керівника з підлеглими організації.

Коли співробітники організації відчувають, що їхній внесок оцінений,

що організація піклується про їхнє благополуччя і готова запропонувати допомогу, коли це необхідно, це означає, що підтримка співробітників компанії на високому рівні.

Таблиця 2.1.

Основні ефекти підтримки керівником своїх працівників

№	Назва	Характеристика
1.	Перший етап	Постійне зростання зобов'язань працівників
2.	Другий етап	Задоволеність від роботи працівників організації
3.	Третій етап	Постійний інтерес до роботи
4.	Четвертий етап	Постійно підвищувати продуктивність роботи підлеглих
5.	П'ятий етап	Знижувати психологічний тиск на працівників організації
6.	Шостий етап	Підвищення у працівників бажання і надалі працювати в організації

Джерело: складено автором за джерелом [21]

Важливість спілкування між керівниками та працівниками як ключового каналу для сприйняття системи організаційних цінностей є істотною для комунікаційної системи. Комунікація є запорукою успішної організаційної ідентифікації, в той час як високий рівень самоідентифікації є важливим для якісної комунікації.[23]

2.2. Аналіз системи комунікаційної взаємодії структурних одиниць в організації «Благодійний фонд «БГВ»

Благодійна організація «Благодійний фонд «БГВ» - створений представниками українського бізнесу в березні 2022 року для організації допомоги Україні під час війни та відбудови країни після перемоги.

Організація займається пошуком, закупівлею, юридичним супроводом і організацією доставки гуманітарної допомоги в Україну для тих, хто цього потребує — для вразливих верств населення, військових, для медичних закладів та волонтерських організацій. Благодійна організація працює на захист, відновлення та розвиток України.

Партнери - це відповідальний бізнес як з України, так і з усієї Європи. Організація співпрацює з компаніями у Німеччині, Італії, Австрії, Польщі, Румунії, серед яких лідери ринку, такі як Rossmann, Lidl, Villa.

Благодійна організація «Благодійний фонд» БГВ» в своїй роботі користується наступними складовими:

1. Об'єднувати людей і можливості заради відновлення України та підтримки тих, хто цього потребує.

2. Сильна і сучасна Україна, де кожна людина відчуває підтримку та має можливості для гідного життя.

3. Цінності:

- Людиноцентричність - люди це основа організації теперішнього та майбутнього.

- Ефективність - організація отримує максимум з кожної дії та орієнтовані на стійкі системні рішення.

- Професійність - сила команди в синергії кваліфікованих фахівців та менеджерів.

- Репутація - здобута довіра це найцінніший капітал, збереження

та примноження якого - є обов'язком кожного з працівників організації.

- Партнерство - найкращих результатів можна досягати через співпрацю.

4. Цільові аудиторії: - діти (в межах України), вразливих групи населення України, особи, що постраждали від війни, ветерани та їх родини (в межах України).

5. Географія діяльності. Організація здійснює свою роботу на національному рівні. Окремі програми сфокусовані у м. Житомирі та інших регіонах, в рамках допомоги цільовим аудиторіям та реалізації партнерських проектів.

Напрями діяльності благодійної організації «Благодійний фонд «БГВ»:

- Кризове реагування;
- Підвищення стійкості державних органів та установ (це підтримка військових);
- Дитячі та освітні проекти;
- Психосоціальна підтримка населення;
- Інфраструктурні проекти;
- Розвиток корпоративної соціальної відповідальності.

В благодійній організації «Благодійний фонд «БГВ» наступна організаційна структура, яка зображена на рис.2.2.

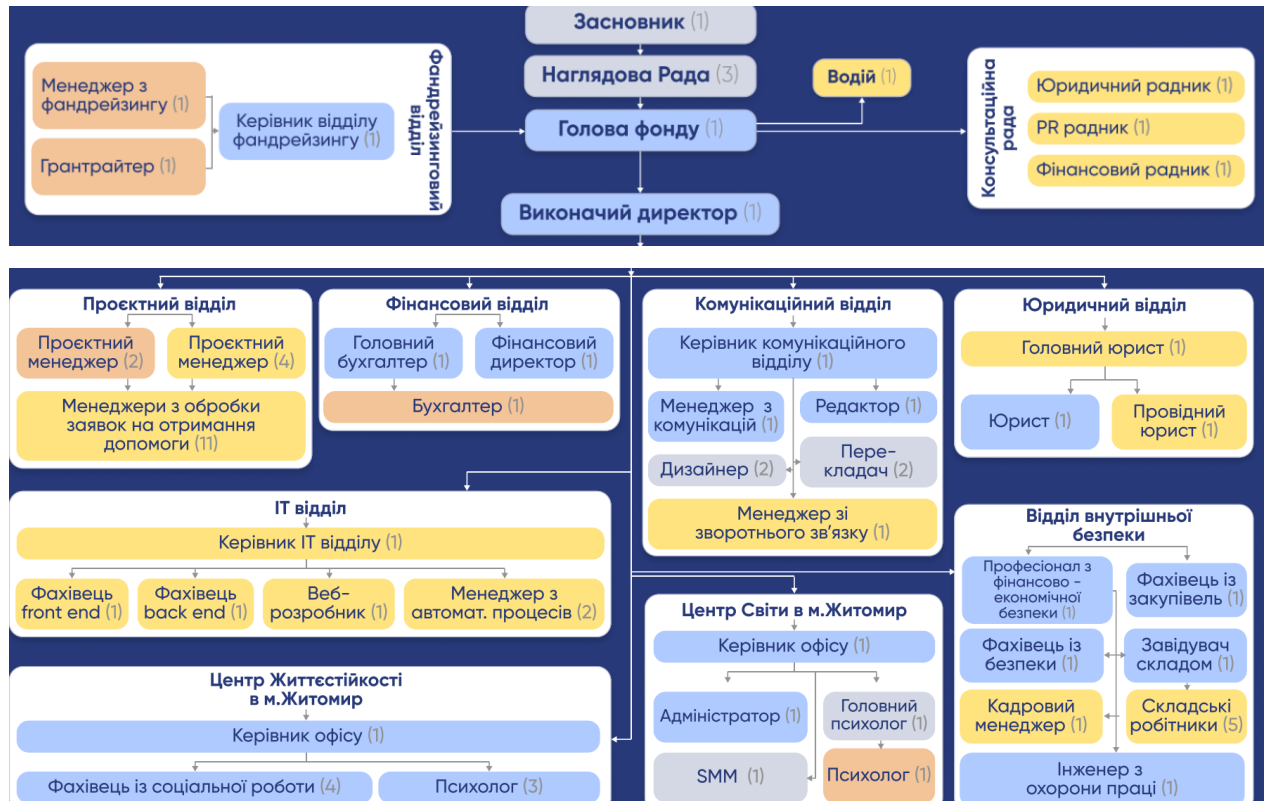


Рис. 2.2. Організаційна структура Благодійного фонду «БГВ» [14]

На чолі благодійної організації стоїть її засновник, який виконує основні функції операційного директора. Засновник вирішує головні питання, які виникають в організації, вирішує стратегічні питання, також, вирішує поточні завдання в організації.

На другому рівні організаційної структури знаходяться наглядова рада та голова фонду, які виконують важливі функції в благодійній організації.

Благодійна організація активно працює з іноземними інвесторами, які допомагають благодійному фонду брати участь в багатьох проєктах.

Штат організації є великим за кількістю працівників, де кожен відповідає та виконує певні функції.

Таблиця 2.2.

Кількість працівників благодійної організації

Штат	Кількість
Засновник	1
Наглядова рада	3
Голова фонду	1
Менеджер з фандрейзингу	1
Грантрайтер	1
Керівник відділу фандрейзингу	1
Юридичний радник	1
Водій	1
PR радник	1
Фінансовий радник	1
Виконавчий директор	1
Проектний менеджер	2
Менеджери з обробки заявок на отримання допомоги	11
Головний бухгалтер	1
Фінансовий директор	1
Керівник ІТ відділу	1
Фахівець front end	1
Фахівець back end	1
Веб- розробник	1
Менеджер з автомат. процесів	2
Керівник комунікаційного відділу	1
Менеджер з комунікацій	1
Дизайнер	2
Редактор	1
Перекладач	2
Менеджер зі зворотнього зв'язку	2
Головний юрист	1
Юрист	1
Провідний юрист	1
Керівник офісу	1
Адміністратор	1
SMM	1
Головний психолог	1
Психолог	1
Професіонал з фінансово - економічної безпеки	1
Фахівець із безпеки	1
Кадровий менеджер	1
Інженер з охорони прац	1

Джерело: складено автором на основі даних [11].

Для того, щоб проаналізувати стан комунікативної системи в організації «Благодійний фонд «БГВ» було проведено опитування працівників організації.

Кількість респондентів – 54. Метою опитування можливість оцінити стан комунікаційної системи.

Опитування надає можливість оцінити наступні фактори:

- відкритість працівників;
- рівень емпатії;
- рівень підтримки;
- рівень залежності/незалежності підрозділів;
- рівень організаційної ідентифікації є якісними показниками, однак для

їх кількісного вираження і було проведено опитування.

Результати опитування за першим критерієм відкритість працівників.

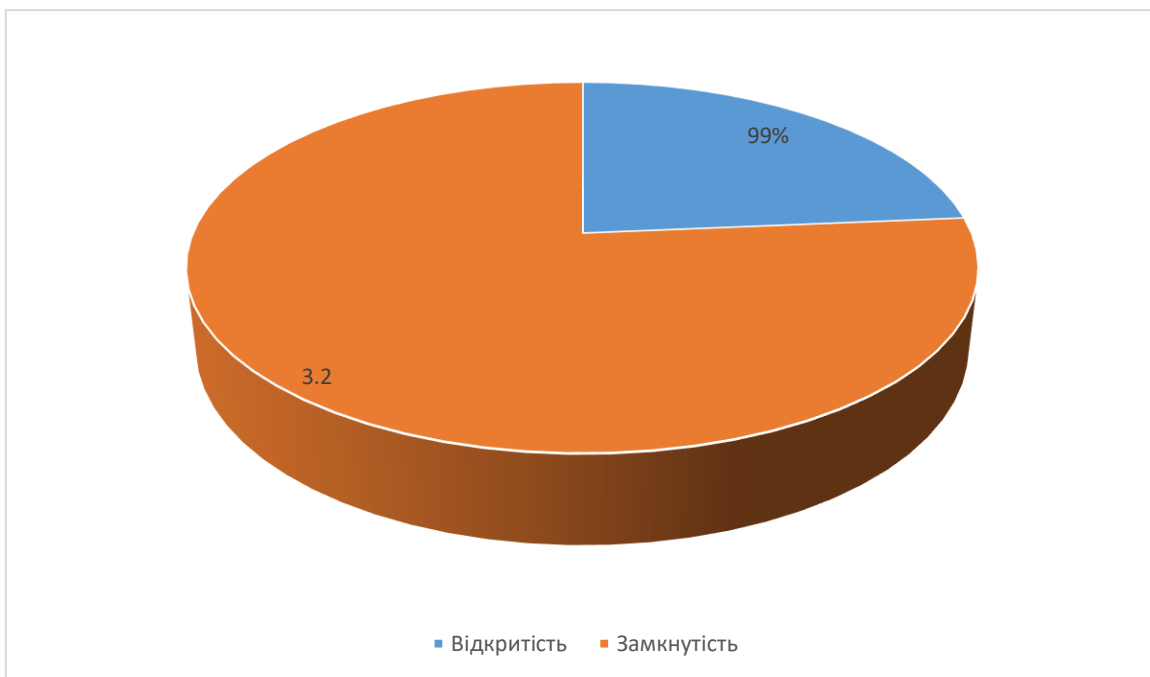


Рис.2.3. Результати першого опитування

За першою діаграмою ми бачимо, що в благодійній організації 99 % респондентів не мають проблем з відкритістю і працюють в організації з великим задоволенням та не мають психологічного впливу з боку керівників.

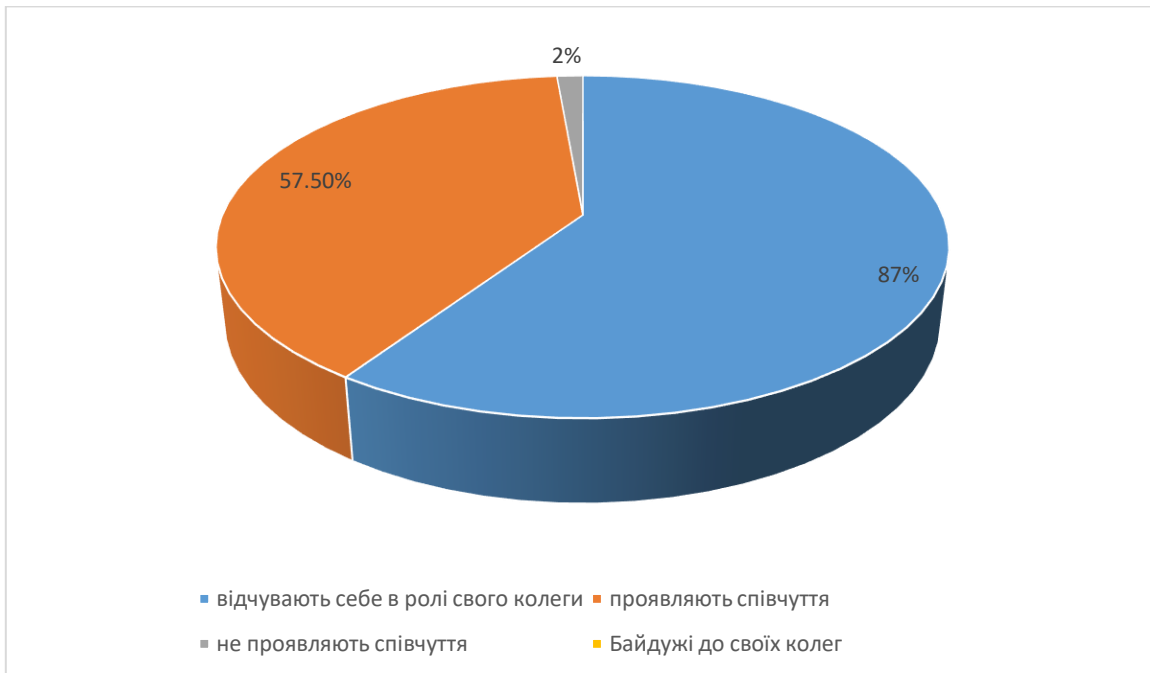


Рис. 2.4. Результати другого опитування

Ми бачимо, що менеджери організації схильні до проявів емпатії (співчуття) та готові надати емоційну підтримку своїм підлеглим (та навпаки). Маленький відсоток працівників не відчують співчуття до колег.

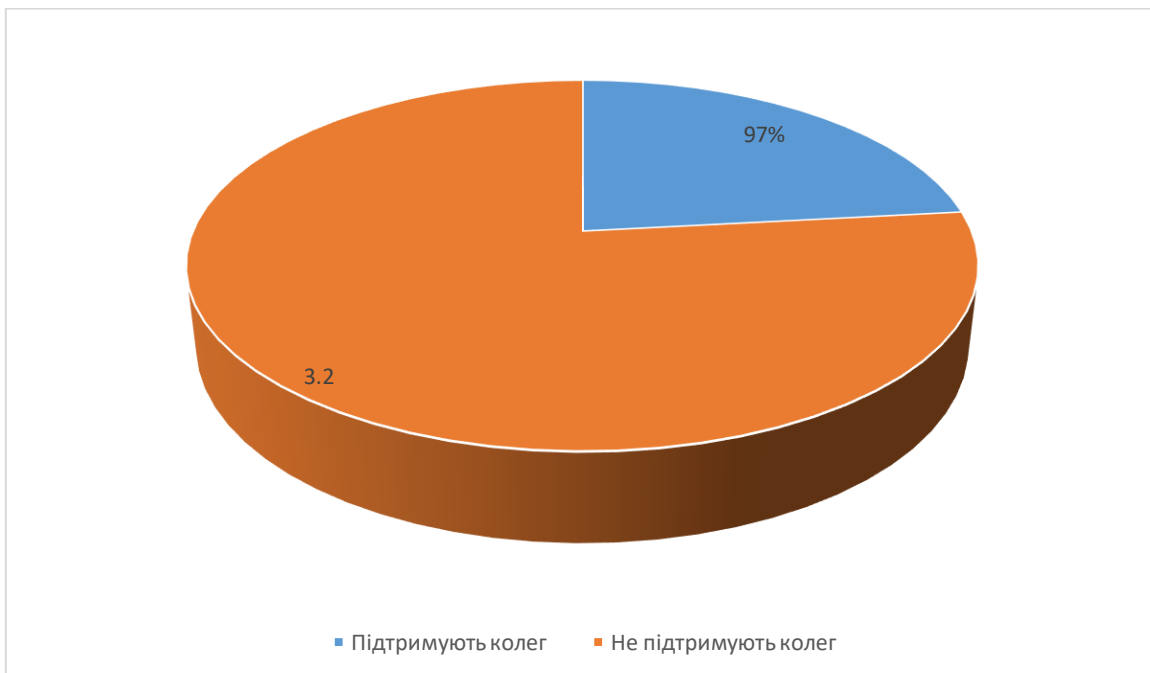


Рис. 2.5. Результати третього опитування

За результатами третього опитування, ми бачимо, що в організації повна гармонія та взаємо підтримка один одного.

Керівництво завжди готове морально підтримати своїх працівників.

Співробітники організації є дружньою командою, завжди готові допомогти та підтримати один одного.

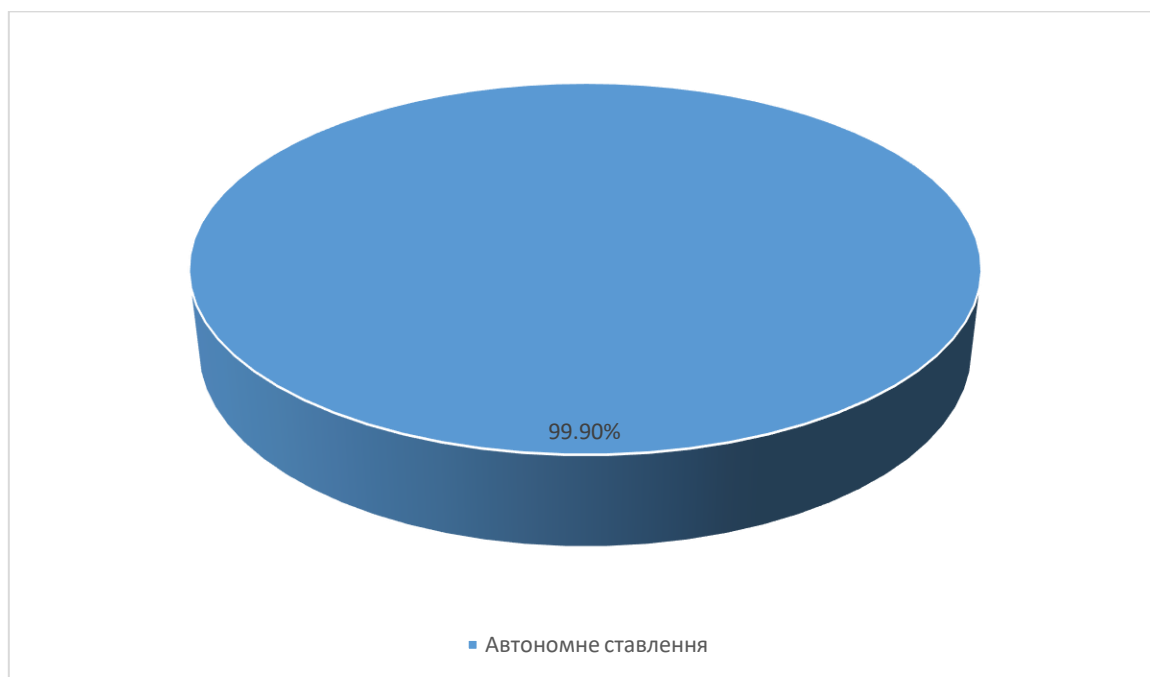


Рис. 2.6. Результати четвертого опитування

Підрозділи в організації мають можливість приймати стратегічні рішення самостійно, але спираючись на бачення керівника і його ідеї. Також, в благодійній організації співробітники часто можуть приймати рішення, навіть, без обговорення їх з керівником.

Проведене дослідження показало, що в організації не має проблем з відкритістю, емпатією, та відсутнє нерозуміння та підтримки один одного в організації. Всі співробітники підтримують, один одного та працюють на користь організації.

2.3. Аналіз чинників, які впливають на ефективність комунікативної системи в організації «Благодійний фонд « БГВ»

Перед проведенням дослідження нами було висунуто гіпотезу про вплив деяких факторів на роботу працівників:

- емпатія;
- відкритість працівників;
- підтримка один одного в колективі; організаційна ідентифікація;
- стан автономності у підрозділах;
- досвід працівників в організації;
- гендерний фактор.

Гіпотеза має наступні фактори:

- Гендерний фактор та досвід працівників не впливають на якість вертикальної та горизонтальної комунікації в організації;
- Організаційна ідентифікація в благодійній організації та досвід працівників істотно впливають на залежну зміну.
- Високий рівень підтримки та емпатія істотно впливають на комунікацію в благодійній організації. На мою думку, емпатія та довіра в організації має великий вплив на роботу в організації та підвищує рівень комунікації.
- Головний чинник, який впливає на горизонтальну та вертикальну комунікацію найбільше впливає відкритість.

Чинники, які впливають на горизонтальну комунікацію, є :

- Досвід працівників має на залежну зміну.
- Високий рівень автономності в організації має непрямий вплив на горизонтальну комунікацію. Організаційна ідентифікація не впливає на неї.
- Щодо відкритості та підтримки в організації вони не мають значного

впливу на залежну зміну.

- Емпатія, як основний чинник великою мірою має вплив на горизонтальну комунікацію.

При розробці та організації дослідження нами було використано програму EViews, яка допоможе визначити значимість даних чинників економетричним методом.

Аналізуючи отримані дані ми маємо наступні результати: гендер, досвід, підтримка та відкритість, є статистично незначимими ($PROB. > 0,05$), а отже, вони не беруться до уваги при визначенні факторів, що впливають на залежну зміну.

Рівень емпатії та організаційної ідентифікації є істотними чинниками, від яких ефективність горизонтальної комунікації залежить на 82,7%.

Крім того, при збільшенні оцінки рівня емпатії на 1 бал, оцінка за ефективність вертикальної комунікації зростає на 0,98 бала, а при зростанні рівня організаційної ідентифікації на 1 бал, оцінка за якість вертикальної комунікації зростає на 1,06 бала.

Матриця кореляцій цих двох незалежних змінних показує, що їхній зв'язок слабкий, оскільки r (коефіцієнт кореляції) прямує до нуля.

Відсутність мультиколінеарності (зв'язку між незалежними змінними) свідчить про те, що одночасне покращення рівня емпатії і організаційної ідентифікації вплине на якість вертикальної комунікації приблизно в двічі краще, ніж покращення порізно.

Таблиця 2.3

Матриця кореляції незалежних змінних

	Організаційна ідентифікація	Емпатія
Організаційна ідентифікація	1	0,299
Емпатія	0,299	1

Джерело: створено автором на основі даних [25].

Для аналізу комунікаційної взаємодії в цілому всередині підприємства необхідно знайти істотні чинники впливу і на горизонтальну комунікацію.

Dependent Variable: HORIZ
 Method: Least Squares
 Date: 04/27/21 Time: 12:20
 Sample: 1 15
 Included observations: 15

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	4.434316	1.247665	3.554093	0.0040
AUTONOMY	-0.538874	0.143901	-3.744764	0.0028
OPEN_HORIZ	0.412869	0.179625	2.298507	0.0403
R-squared	0.844556	Mean dependent var		4.266667
Adjusted R-squared	0.818648	S.D. dependent var		0.703732
S.E. of regression	0.299687	Akaike info criterion		0.604701
Sum squared resid	1.077748	Schwarz criterion		0.746311
Log likelihood	-1.535254	Hannan-Quinn criter.		0.603192
F-statistic	32.59900	Durbin-Watson stat		2.383598
Prob(F-statistic)	0.000014			

Рис. 2.7. Економетричний метод визначення залежності горизонтальної комунікації від значимих чинників

Джерело: складено автором в програмі EViews на основі даних [25].

Згідно з проведеними дослідженнями на горизонтальну комунікацію істотно впливають рівень автономії та рівень відкритості, а усі інші фактори є статистично незначимими.

До того ж, рівень автономності підрозділів має непрямий вплив на залежну змінну, а рівень відкритості – прямий, тобто чим більш незалежними є підрозділи, тим менш ефективною є горизонтальна комунікація, а чим більш відкритими є співробітники компанії, тим більш якісною є горизонтальна комунікація. вищезазначених незалежних змінних.

Залежна змінна на 84% залежить від двох вищезазначених змін (R-

squared = 0,84). Рівень автономності підрозділів та рівень відкритості співробітників мають непрямий взаємозв'язок. Про це свідчить коефіцієнт кореляції (r), який в даному випадку дорівнює приблизно -0,72. Це свідчить про те що зміна рівня автономності спричинить не лише збільшенню чи зменшенню ефективності горизонтальної комунікації а й зміну рівня відкритості співробітників. Підбиваючи підсумки, необхідно повернутись до висунутих раніше припущень.

Гіпотезами, що підтвердились, є:

- Гендер не має ані прямого, ані непрямого істотного впливу на якість і вертикальної, і горизонтальної комунікації в організації «Благодійний фонд «БГВ»»; досвід не має впливу на ефективність вертикальної комунікації.

- Організаційна ідентифікація – чинник, що істотно впливає на якість вертикальної комунікації, а рівень автономії має непрямий вплив на горизонтальну комунікацію.

Припущеннями, що були заперечені, є:

- Досвід має вплив на вертикальну комунікацію.
- Автономія – чинник, що істотно впливає на вертикальну комунікацію.
- Емпатія не матиме істотного впливу, тому що, на мою думку, цей чинники не корелює з показником якості вертикальної комунікації.

- Відкритість – це чинник, який найбільше впливає на якість вертикальної комунікації.

- Досвід має вплив на горизонтальну комунікацію.

- Рівень автономності матиме непрямий вплив на горизонтальну комунікацію, в той час, як організаційна ідентифікація ніяк не впливатиме на неї.

- Відкритість не матиме значного впливу на горизонтальну комунікацію.

- Емпатія – чинник, що найбільшою мірою впливатиме на горизонтальну

комунікацію.

Можна зробити певний висновок, що на комунікацію в організації «Благодійний фонд «БГВ» в цілому впливають рівень емпатії, відкритості, організаційної ідентифікації та автономності відділів. Тобто при вдосконаленні даних чинників покращуватиметься і комунікація в цілому.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ СТРУКТУРНИХ ОДИНИЦЬ ОРГАНІЗАЦІЇ «БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД «БГВ»

3.1. Комунікаційні бар'єри в організації «Благодійний фонд «БГВ» і механізми їх усунення

Щоб успішно комунікувати всередині колективу (підрозділу) або з іншими структурними одиницями необхідно розуміти середовище спілкування та бар'єри, що перешкоджають успішному відправленню та отриманню повідомлень.

Комунікаційні бар'єри – все, що заважає отримувати та розуміти повідомлення, які використовують співробітники компанії для передачі інформації, а саме ідей чи думок.

Ефективна комунікація між двома чи більше людьми має бути простою, однак існує п'ять типів бар'єрів для ефективною і водночас простою комунікації, зокрема:

- 1) світоглядні бар'єри; поведінкові бар'єри;
- 2) культурні бар'єри;
- 3) мовні бар'єри;
- 4) бар'єри, спричинені навколишнім середовищем.[26]

Зрозуміло, що не всі вищезазначені типи бар'єрів виникають під час комунікації всередині організації «Благодійний фонд «БГВ», тому було розглянуто, ті бар'єри, що можуть виникнути конкретно в даній організації, а також механізми їх усунення.

Поширеною причиною зриву в комунікації в ситуації на робочому місці є люди, які мають різний світогляд, цінності чи навіть упереджене ставлення. Прикладом цього є різне сприйняття людьми влади та статусу. Деякі люди

вважають, що відповідно до статусу працівника ставлення до нього будезмінюватись, що безумовно сильно впливатиме на комунікацію.

Той факт, що директори мають владу над персоналом, наприклад, можуть розподіляти обов'язки, винагороджувати, підвищувати чи звільняти співробітників, може призвести до утворення комунікаційних бар'єрів ще до того, як взагалі відбудеться спілкування.

Ефективна комунікація необхідна для кожного працівника незалежно від того, який рівень чи посаду він чи вона займає. Бувають і такі випадки, що працівник, що знаходиться на одному і тому ж рівні зі своїм колегою, намагається впливати на нього, що також створює комунікаційний бар'єр, оскільки така поведінка (стереотипність та упередженість) є формою дискримінації.

Коли люди дискримінують інших, вони приймають рішення, не турбуючись про те, щоб отримати всю необхідну інформацію про людей, яких судять. Дискримінація призводить до того, що люди втрачають значення різниці та користь, яку можуть приносити у будь-якій ситуації. Оцінювання людей з різним світоглядом дозволяє спиратися на широкий спектр поглядів, ідей, досвід та знання.

Унікальність кожної людини пояснюється особистими характеристиками, такими як:

- гендер;
- освіта;
- вік;
- платоспроможність;
- спосіб життя;
- досвід; тощо.

Все це, і наразі є, і може бути (якщо не усунути проблему) причиною

непорозумінь співробітників організації «Благодійний фонд «БГВ» на робочому місці, адже не кожен співробітник поважає світогляд чи навіть думку іншого.

Отже, розвиток толерантності в колективі є необхідною для подолання світоглядних комунікаційних бар'єрів (а також поведінкових та культурних бар'єрів комунікації).

Це можна зробити за допомогою таких дій:

- уникання стереотипів та повага індивідуальності;
- уникання або ж обережне ставлення до небажаних жартів;
- розвиток інклюзивності;
- зосередження на спільних рисах з колегами, а не на відмінностях.

Така поведінка, як узагальнення та стереотипність, може спричинити поведінкові комунікативні бар'єри. Мати таку поведінку і не намагатись її виправити – це не просто неправильно, це погано для працівників та будь-яких індивідів в цілому.

На робочому місці таке ставлення може коштувати організації як час, так і гроші. Стереотипізація відбувається, коли працівник припускає, що щось знає про свого колегу через його культурне чи соціальне походження.

Його погляди можуть бути причиною упередженості, яку даний співробітник може мати проти певної поведінки, зовнішнього вигляду, власності або навіть походження.

Отже, дані чинники можуть провокувати стереотипне мислення в інших людей. Це може сприяти зриву комунікації, тобто утворенню бар'єрів. Такі типи бар'єрів зустрічаються в усіх компаніях, однак найбільше впливають на комунікаційні зв'язки на малих підприємствах.

Оскільки штат організації «Благодійний фонд «БГВ» є значним, то дані потенційні проблеми постійно повинні бути під контролем менеджера. Такі

типи бар'єрів зазвичай можна уникнути або ж подолати завдяки менторству чи наставництву керівника, основний посил якого повинен бути таким: потрібно навчитись ставитись до кожного як до особистості.

У такий спосіб відкриваються канали для комунікації та зруйнуються бар'єри, спричинені дискримінацією. Незважаючи на те, що всі співробітники організації «Благодійний фонд «БГВ» сповідують українську культуру, це все одно не забезпечує відсутність культурних комунікаційних бар'єрів.

Даний тип бар'єрів на вищезазначеному підприємстві може бути спричинений різними рівнями освіти, а також релігійною приналежністю чи неприналежністю. Для подолання такого типу бар'єрів необхідний високий рівень емпатії в співробітників компанії.

Щоб створити атмосферу співпереживання в колективі, директор повинен:

- поважати почуття та погляди своїх підлеглих;
- використовувати навички активного слухання;
- заохочувати дотримання конфіденційності в особистих питаннях;
- використовувати невербальні засоби спілкування та заохочувальний вокальний тон;
- приймати страхів та занепокоєнь своїх підлеглих до розгляду;
- утримуватись від надання незатребуваних порад;
- не звинувачувати, натомість працювати над рішенням.

Не всі бар'єри у спілкуванні першочергово спричинені людьми. Існує багато факторів зовнішнього середовища, що впливають на ефективний процес спілкування. Повідомлення можуть блокуватися чинниками навколишнього середовища, такими як місце, де відбувається комунікація, чи ситуація, під час якої необхідне спілкування.

Отже, розглянемо механізми, що допоможуть уникнути або подолати

бар'єри, спричинені навколишнім середовищем, та налагодити ефективну комунікацію:

- Необхідно підтримувати правильну температуру в офісі компанії. Він повинен бути прохолодними, але не холодними. У разі не дотримання встановленої норми температури можуть виникати не тільки проблеми з комунікацією, а й з продуктивністю праці.

- Варто переконатись, що навколишнє середовище є комфортним та особливо безпечним. Люди повинні почуватися в безпеці, тим паче в умовах пандемії.

- Необхідно переконатись, що нічого не відволікає уваги працівника. Це може бути будь-що, що знаходиться за межами офісу, однак це можна побачити, наприклад, екран на будинку навпроти.

- Варто вимикати звук телефону під час спілкування з колегами.

- Необхідно зробити офіс якомога тихішим, адже це покращує не тільки ефективність передачі вербальних повідомлень, а й знову ж таки ефективність праці.

Як основний зацікавлений комунікатор, керівник повинен думати про те, які потенційні та реальні бар'єри, спричинені навколишнім середовищем, можуть виникнути всередині організації «Благодійний фонд «БГВ».

3.2.Методи вдосконалення комунікативних процесів в організації

Вище проведені дослідження ефективності горизонтальної комунікації організації «Благодійний фонд «БГВ» засвідчили, що на неї, по-перше, істотно впливає рівень відкритості співробітників компанії та, по-друге, рівень автономії підрозділів.

Відтак було розроблено рекомендації щодо їх підвищення. Зокрема, відкрите спілкування є важливим елементом успішних особистісних відносин, а відносини між колегами по роботі в цьому плані нічим не відрізняються. Задоволені співробітники з легкістю висловлюють занепокоєння та задають питання і вони знають, де знайти відповіді.

У важкі економічні часи (в тому числі спричинені пандемією COVID-19) відкритість має вирішальне значення для формування атмосфери довіри між колегами по роботі.

Надалі буде запропоновано декілька ключових стратегій для покращення комунікації через відкритість в колективі. Першою стратегією підвищення рівня відкритості працівників організації «Благодійний фонд «БГВ» є моделювання менеджерами та генеральним директором бажаної поведінки їх підлеглих.

Часті очні розмови між працівниками різних підрозділів і посад показують співробітникам, що їхні колеги з інших підрозділів є доступними, готовими обговорювати питання на робочому місці. Регулярні електронні листи, щотижневі конференц-дзвінки та пам'ятки стосовно спеціальних проектів або оновлення важливих подій також свідчать про прихильність співробітників до покращення міжпідроздільної комунікації. Однак без спонукання керівництва цього досягти буде важко.

Наступною стратегією є забезпечення керівництвом потреб підлеглих в визнанні. Організації «Благодійний фонд «БГВ» покладається на усіх своїх

співробітників незалежно від робочого місця, рівнем освіти, стилю спілкування, думками чи проблемами. Кожна посада та особа є надто важливими для успіху бізнесу.

Визнання цих відмінностей та ставлення до кожного працівника як важливої частини ділової команди допомагає створити середовище довіри, коли працівники почуваються комфортно, висловлюючи свої занепокоєння або просячи допомоги як у колег з інших відділів так і в осіб, що знаходяться вище в ієрархічну організаційній структурі.

Легкодоступна інформація для усього колективу компанії – це наступне завдання керівника, що в результаті підвищить рівень відкритості працівників. Відкрите спілкування на робочому місці починається з того, що кожен співробітник отримує інформацію про завдання, яке він чи вона повинні виконати.

Заява про місію, річні цілі та державна фінансова інформація обов'язково повинні бути легко доступними для персоналу, як це і є нині в організації «Благодійний фонд «БГВ», однак для ефективнішої горизонтальної комунікації варто додавати до легкодоступної інформації ті дані, що є необхідними для виконання щоденних завдань співробітників усіх відділів.

Окрім цього, можна розмістити в загальнодоступному місці в офісі дошку оголошень, де будуть розміщені і запити, і завдання, що потребують співпраці різних відділів.

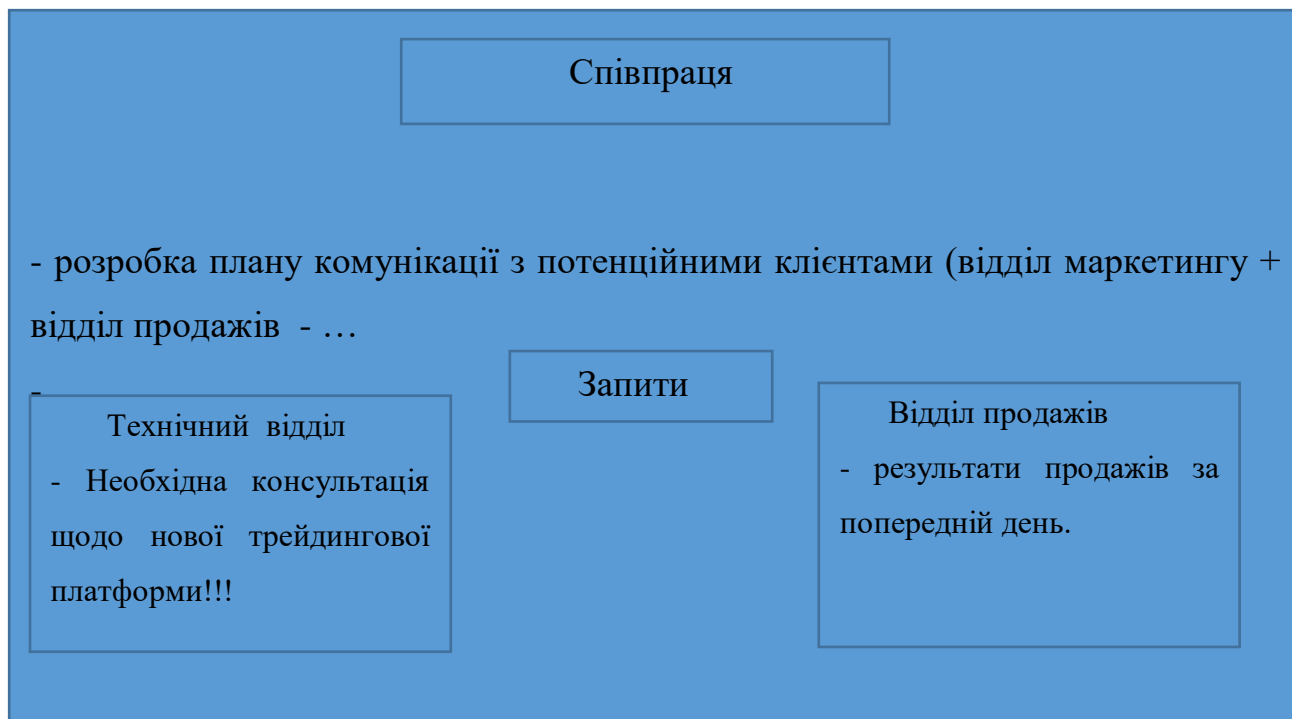


Рис. 3.1. Дошка оголошень в організації[17]

Створення чітких рекомендацій, що стосуються комунікації – наступна стратегія. Формування довіри через відкрите спілкування вимагає своєчасного та ефективного обміну важливою інформацією.

Щодня через робоче місце співробітника організації «Благодійний фонд «БГВ» проходить велика кількість інформації, тому не ефективно та непотрібно ділитися всією інформацією з кожною особою. Працівники повинні мати всі дані, необхідні для виконання завдань на своїх посадах.

Основним завданням керівника в даному випадку є встановлення чітких вказівок щодо розповсюдження інформації всередині компанії.

Наступним чинником, що має вплив на горизонтальну комунікацію є автономія підрозділів. В даному випадку слід розрізняти типи автономії:

- співробітники конкретного відділу можуть приймати рішення щодо облаштування свого робочого місця самостійно та створювати власний графік

роботи;

- працівники можуть без схвалення директора приймати тактичні рішення;

- стратегічні рішення можуть прийматись підрозділами без схвалення генерального директора. Перший вищезазначений тип автономії повинен заохочуватись керівником, адже це сприяє підвищенню рівня організаційної ідентифікації.

Автономія в такому випадку означає можливість дозволяти працівникам формувати своє робоче середовище, щоб вони могли виконувати свої обов'язки якнайкраще. Автономне робоче місце базується на довірі, повазі, надійності та доброчесності.

Для підвищення рівня автономії такого типу менеджерам організації «Благодійний фонд «БГВ» необхідно:

- пропонувати працівникам гнучкі умови праці;
- створити культуру відповідальності в колективі; надати умовне право власності працівникам (наприклад, над певним проектом);
- цікавитись думкою підлеглих;
- облаштувати робоче місце працівників так, як вони того забажають.

Якщо умови праці для працівників будуть настільки жорсткими, що у них не буде вибору, вони будуть часто проявляти свою незадоволеність, і це не тільки шкодитиме комунікації компанії, а й її діяльності в цілому. Замість того, щоб вимірювати ефективність працівника на основі того, скільки годин він чи вона працювали, варто дати їм свободу складати власні графіки та працювати віддалено навіть після скасування карантинних обмежень.

Найважливіше те, що вони добре роблять свою роботу і виконують завдання до визначеного дедлайну. Пропонувати підлеглим можливість вибору способу роботи – це також може позитивно вплинути як на вертикальну

комунікацію, так і на горизонтальну, адже в такий спосіб, керівництво проявляє довіру.

Окрім цього важливо також мати культуру, яка вимагає від працівників відповідальності за помилки. Однак реакція керівництва ні в якому разі не може бути гнівом. Якщо менеджер проявить гнів, тоді працівники будуть паралізовані страхом та не зможуть ефективно комунікувати з своїми колегами.

Необхідно знайти баланс, який допоможе працівникам вчитися на помилках, щоб вони могли покращити свої вже набуті навички. Якщо необхідно, щоб конкретні співробітники брали участь у проекті, менеджерів слід надати їм умовне право власності. Якщо вони не вважатимуть, що частина ініціативи є їхньою, тоді вони, швидше за все, реалізують проект, просто виконуючи мінімум.

Якщо працівник має певні навички чи досвід, які були б цінними для нового проекту, тоді необхідно заохочувати їх ділитися своїми знаннями та дати дозвіл на керування конкретними процесами.

Такий тип автономії співробітників може покращити результати проекту і дати працівникові зрозуміти, що його внесок оцінюється, таким чином покращиться комунікація серед учасників конкретного проекту, навіть якщо вони є частинами різних відділів.

Для підвищення рівня такого типу автономії генеральний директор компанії може проводити як очне так і у вигляді письмової анкети опитування про рівень залучення працівників до проектів. Роблячи це, керівник показує працівникам, що хоче їх чесних відгуків.

Однак якщо керівник не зробить фідбек, сенс проведення даного опитування зникає. Керівнику варто також звертати увагу на те, що говорять його підлеглі, оскільки вони мають інший і водночас цінний погляд на те, де є

прогалини та слабкі місця. Після отриманих відгуків варто розробити план покращення ефективності процесів, комунікації, тощо, все що може покращити компанію та зробити її успішною. Один із способів вирвати бажання працювати із колективу компанії - це дати їм цілі, яких вони ніколи не можуть досягти, оскільки вони не мають належних інструментів.

Їм може знадобитися технологія (наприклад, сучасна трейдерська платформа), навички здобуті під час конкретного навчання чи поради експертів з певних сфер. Автономія на робочому місці пов'язана з доступністю настільки, наскільки і довіра.

Без відповідних інструментів розлад в колективі буде наростати. Однак мотивація працівників, надаючи їм те, що їм потрібно, – це шлях до підвищення рівня такого типу автономії співробітників, а отже і зростання ефективності і горизонтальної комунікації і комунікації в цілому.

Третій тип є негативним явищем, адже приймати стратегічні рішення, наприклад, формування цілей на рік, з огляду на організаційну структуру організації «Благодійний фонд «БГВ» повинен виключно генеральний директор. Надалі буде розглянуто другий тип автономії підрозділів, згідно з яким тактичні рішення (інтрадей) можуть прийматись співробітниками підрозділів самостійно.

Згідно з результатами проведеного опитування значна кількість співробітників компанії зазначили, що мають безпосередній вплив на прийняття тактичних рішень.

Таблиця 3.1.

Результати опитування в організації «Благодійний фонд «БГВ»

Твердження: співробітники моєї компанії часто можуть самі (без обговорення з керівником) приймати тактичні рішення.		
Відповідь на твердження	Часто	Частка (%)
1 бал – категоричне згодний (а)	0	0
2 бали скоріше не згодний	1	6,67
3 бали - нейтрально	4	26,67
4 бали – скоріше згодний (а)	8	53,33
5 балів – абсолютно згодний	2	13,33

Джерело: створено автором на основі [25].

Згідно з проведеними дослідженнями якості горизонтальної комунікації є під непрямим впливом ступеня автономії підрозділів, що свідчить про те, що ефективність горизонтальної комунікації буде зростати у разі зменшення рівня такого типу автономії.

Для цього менеджер організації «Благодійний фонд «БГВ» повинен не просто контролювати діяльність підрозділів, а й вибудувати атмосферу довіри в команді. До того ж, йому слід бути відкритим до пропозицій своїх підлеглих, у такий спосіб він покаже важливість кожного співробітника.

Це також приведе до того, що працівники не матимуть бажання самостійно, не повідомляючи керівника, приймати рішення стосовно діяльності компанії, результат яких буде відомим в той або ж наступний робочий день.

ВИСНОВКИ

В ході виконання даного дослідження було розглянуто питання комунікаційної взаємодії всередині компанії як безперервний процес передачі інформації.

Визначено, що потік інформації всередині компанії відбувається в чотирьох напрямках, а саме: знизу вгору та зверху вниз (вертикальна комунікація), горизонтально та по діагоналі. Кожен напрямок є важливим та має певні переваги.

Щодо засобів комунікації, то тут виділяють письмові та усні засоби. Наразі відбувається постійне вдосконалення засобів комунікації. Серед нових засобів можна виділити: використання відеоконтенту, цифрових дошок оголошень, тизерних кампаній, блогу як місця для спілкування, а також перетворення інформації в гру.

Також було досліджено комунікаційну структуру організації «Благодійний фонд «БГВ».

Проаналізувавши отримані дані та провівши аналіз горизонтальної і вертикальної комунікації на вищезазначеному підприємстві зроблено висновки:

1) Усі типи комунікації є важливими складовими управління організацією. Усвідомлення цього факту допоможе директорів компанії налагодити комунікаційну структуру компанії, та вести успішну повсякденну діяльність.

2) Незважаючи на незначний досвід працівників організації «Благодійний фонд «БГВ», а також на той факт що дане підприємство є молодим на ринку електропостачальників, слід відзначити, що комунікація налаштована ефективно. Дослідження показало, що вертикальна та

горизонтальна комунікації є якісними та сприяють швидкій, безперервній передачі повідомлень.

3) Горизонтальна комунікація є менш налагодженою, ніж вертикальна. Після проведених операцій в EViews було визначено, що вплив даних двох типів комунікацій на комунікаційну структуру організації «Благодійний фонд «БГВ» є істотним.

4) Також було виявлено, що рівень емпатії та організаційної ідентифікації мають істотний вплив на вертикальну комунікацію, а рівень відкритості співробітників та автономії підрозділів (підрозділ може приймати тактичні рішення без схвалення директора) – на горизонтальну комунікацію. До того ж, усі вищезазначені чинники мають прямий вплив на залежні змінні, окрім рівня автономії.

5) Типами комунікаційних бар'єрів, що можуть виникати в організації «Благодійний фонд «БГВ» є світоглядні, поведінкові, культурні та ті, що залежать від навколишнього середовища співробітників компанії. Для подолання чи уникнення їх директор компанії повинен мати особливий підхід до кожного співробітника, адже через незначний штат компанії важливість та цінність працівника зростає.

6) Для покращення горизонтальної та вертикальної комунікації було розглянуто способи підвищення рівня істотних факторів. Для рівня емпатії було запропоновано проходження тренінгу для покращення емоційного інтелекту (EQ).

Для інших істотних чинників керівнику організації «Благодійний фонд «БГВ» та менеджерам слід виконати перелік заходів для того, аби атмосфера в колективі була заснована на відкритості, довірі та взаємопідтримці, а також для того аби побудувати спільне відчуття «ми».

Таким чином, в результаті проведеного дослідження й аналізу

комунікації на організації «Благодійний фонд «БГВ», її складових та різновидів, розгляду структури комунікаційного менеджменту та особливостей процесу горизонтальної та вертикальної комунікації, висунута гіпотеза про однаковий вплив горизонтальної та вертикальної комунікації на комунікаційну структуру організації «Благодійний фонд «БГВ» підтвердилась.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Jana Holá. Internal communication in the small and medium sized enterprises. *Ekonomie a Management*. University of Pardubice. 2012.
2. Kalpana R. Elements and Importance of Communication Process | Business Management. URL: <https://www.businessmanagementideas.com/communication/elements-andimportance-of-communication-process-business-management/2354>.
3. Стадник В. В. Менеджмент: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2007. 472 с..
4. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 384 с..
5. What is communication process? Steps of communication process / TheBusinessCommunication.com / 2015. URL: <https://thebusinesscommunication.com/what-is-communication-process/>.
6. Kalpana R. Elements and Importance of Communication Process | Business Management. URL: <https://www.businessmanagementideas.com/communication/elements-andimportance-of-communication-process-business-management/2354>.
7. Belonwu V. 20 Ways to Communicate Effectively With Your Team. 2013. URL: <https://smallbiztrends.com/2013/11/20-ways-to-communicate-effectively-in-the-workplace.html>.
8. Jarnesten E. Five reasons why your business should use a Q&A-function during a due diligence. URL: <https://admincontrol.com/five-reasons-business-use-qafunction-due-diligence/>.
9. Hall B. 8 internal comms ideas your employees will love. URL: <https://www.interact-intranet.com/blog/8-internal-comms-ideas/>.
10. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент: Навч. посіб. для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗ. К.: Знання, 2008. 389 с..

11. Kennedy S. Communication Networks: Types & Examples. URL: <https://study.com/academy/lesson/communication-networks-types-examples.html>.
12. Management and Communication / Lumen Learning. URL: <https://courses.lumenlearning.com/boundless-management/chapter/managementand-communication/>.
13. Victoria B. Top 5 Types of Communication Network. URL: <http://www.yourarticlelibrary.com/management/communication/top-5-types-ofcommunication-network-with-diagram/60302>.
14. Typical Communication Flows / Lumen Learning. URL: <https://courses.lumenlearning.com/wm-principlesofmanagement/chapter/readingbarriers-to-effective-communication/>.
15. Fred C. Lunenburg. Formal Communication Channels: Upward, Downward, Horizontal, and External. National Forum. Sam Houston State University. 2010. URL: <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C,%20Formal%20Comm%20Channels%20FOCUS%20V4%20N1%202010.pdf>.
16. Grimsley S. Horizontal Communication: Definition, Advantages, Disadvantages & Examples. URL: <https://study.com/academy/lesson/horizontal-communicationdefinition-advantages-disadvantages-examples.html#transcriptHeader>.
17. Ghoshal S., Korine H., Szulanski G. Interunit Communication in Multinational Corporations. Management Science, Vol. 40, No. 1, Focused Issue: Is Management Science International. 2004. pp. 96-110.
18. Brocke J., Rosemann M. Handbook on Business Process Management 2: Strategic Alignment, Governance, People and Culture. 2nd Edition, 2015. pp. 865.
19. Openness at Work. Workplace from Facebook, URL: <https://medium.com/workplace-by-facebook/openness-at-work-4ef0f51bb606>.

20. The Importance of Empathy in the Workplace. Center for Creative Leadership. Leading Effectively Staff. URL: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively/articles/empathy-in-the-workplace-a-tool-for-effective-leadership/>.
21. Rhoades L., Eisenberger R. Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*; Department of Psychology, University of Delaware, USA. 2002. pp. 698-714
22. Raptou E., Stamatis P., Raptis N. Communication as an Educational Skill in School Units of the 21st Century: A Survey Research. 2017. URL: https://www.researchgate.net/publication/317227158_Communication_as_an_Educational_Skill_in_School_Units_of_the_21st_Century_A_Survey_Research.
23. Hamzagic E. The Importance of the Organizational Identification in Forming Organizational Perception. University of Nice Sophia Antipolis. 2018. URL: https://www.researchgate.net/publication/330541197_The_Importance_of_the_Organizational_Identification_in_Forming_Organizational_Perception
24. Офіційний сайт ТОВ «МегаТрейдінг». URL: <https://megatrading.com.ua>
Анкета для опитування якості комунікації організації. URL: https://docs.google.com/forms/d/1njr48zrZsyB_arnKW5ttiZFhth9qjn17GdcFqDtUh0/edit.
26. Dr. K. Usha Rani. Communication barriers. 2016, URL: https://www.researchgate.net/publication/304038097_COMMUNICATION_BARRIERS
27. Craig H. 17 Emotional Intelligence Tests and Assessments. 2021. URL: <https://positivepsychology.com/emotional-intelligence-tests/>
28. What is Appreciative Inquiry? David Cooperrider and Associates. URL: <https://www.davidcooperrider.com/ai-process/>

