

УДК 174:352/354

**С. В.Бондаренко, кандидат історичних наук, доцент**

Тернопільський національний медичний університет імені І. Я. Горбачевського МОЗ  
України, Україна

**С. В.Кульчицька, студентка III курсу**

Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка, Україна

**М. О.Пилипишин, студент I курсу**

Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка, Україна

## **КОМУНІКАТИВНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ ЯК УПРАВЛІНСЬКА ФУНКЦІЯ**

**S. V.Bondarenko, PhD, Associate Professor**

I.Horbachevsky Ternopil National Medical University

**S. V.Kulchytska**

Ternopil Volodymyr Hnatyuk National Pedagogical University

**M. O. Pylypyshyn**

Ternopil Volodymyr Hnatyuk National Pedagogical University

## **COMMUNICATIVE ACTIVITY AND BUSINESS COMMUNICATION AS A MANAGEMENT FUNCTION**

Оскільки за влучним визначенням, керівник – це особлива концентрація здібностей й умінь спілкуватися і створювати умови для розкриття особистого потенціалу співробітників, нині перегляду підлягають саме сутнісні основи спілкування на публічній службі. Це пояснюється тим, що ставлення дійових осіб управлінського спілкування один до одного як до об'єктів подекуди дуже часто може призводити до деморалізації відносин, вихолощеного функціонування, формального підходу до професії.

З метою докорінного виправлення існуючої ситуації, до всіх представників публічної влади слід підходити як до суб'єктів управлінської діяльності. Оскільки стиль спілкування вважається одним із найважливіших елементів управлінської культури, він обумовлюється як психологічними властивостями особистості, так і засвоєними нею нормами поведінки, як соціальними установками, так і ціннісними орієнтирами, в тому числі відповідного публічного органу влади.

Як відомо, комунікація (лат. *communicatio*, від *communico* – «роблю спільним, пов'язую, спілкуюсь») – спілкування, обмін думками, відомостями, ідеями – передбачає обмін інформацією між двома або більше сторонами, на відміну від інформування, де потік інформації є одно напрямленим [1, с. 14].

Система спілкування суттєво впливає на клімат у колективі, роблячи його або теплим та доброзичливим, або ж холодним і байдужим. Зрозуміло, що від координації інформаційної, комунікативної взаємодії залежать не лише результати професійної діяльності, а й задоволення потреб та інтересів співробітників.

Загальновідомо, що управлінець – це професіонал, який, вмюючи спілкуватися з іншими, максимально використовує ділове спілкування на користь справі. Саме тому управлінське спілкування доцільно розуміти як таку взаємодію керівника з людьми, в процесі якої він інформує сам, отримує інформацію від інших, коригує дії підлеглих, оцінює не лише їхню роботу, а й професійно значущі якості особистості.

У будь-якому колективі існує два основні шляхи поширення формальної інформації, а саме: вертикальний (вгору/вниз за ієрархічними рівнями) та горизонтальний (між співробітниками одного рівня). Причому ефективність спілкування за цими напрямками різна.

Відтак, ефективність спілкувань на горизонтальному рівні професійних відносин досягає 90%. Така висока ефективність пояснюється, очевидно, тим, що співробітники одного рівня управління добре розуміють своїх колег, знають їхні проблеми, а отже здатні максимально ефективно й результативно використовувати потенціал ділового спілкування.

Спілкування, що відбувається по вертикалі ієрархічних відносин, менш ефективне. Пояснення цьому можна знайти у статусних відмінностях, що справляють значний фільтраційний вплив на спілкування як знизу вгору, так і згори вниз [2, с. 127].

Багато управлінців, до речі, надійно ізольовані від функціональних рівнів своєї організації. Саме цей факт є, частково, причиною того, що в начальства складається абсолютно нереальне уявлення про моральний стан, справжні погляди й проблеми підлеглих.

Дослідження спілкування по вертикалі показують, що лише 20–25 % інформації, яка виходить від керівника, досягає рівня службовців-виконавців, і правильно ними розуміється розуміють. Навіть важко повірити, хоча дослідження підтверджують цю інформацію, що службовці здатні ефективно виконувати роботу, реально володіючи лише 20–25 % призначеної для них інформації [3, с. 79]. Інакше кажучи, в чотирьох із п'яти випадків інформація до них просто не доходить або ж, доходячи, значно спотворюється. При цьому керівник середньої ланки управління, виходячи з кабінету вищестоящего керівника, виносить, як правило, не більш ніж 30–40 % інформації.

Зворотний потік інформації – від підлеглих до керівника – ще менш ефективний, оскільки начальником сприймається лише 10 % інформації. Цей факт можна пояснити кількома причинами. Спілкування знизу вгору, по-перше, утруднюється через бажання підлеглих здобути прихильність керівника, а тому повідомляють швидше приємну йому інформацію, а неприємну – проблеми чи й помилки – ні. Замовчуючи її, співробітники не хочуть привертати до себе уваги керівництва і бояться видатися в його очах безсилим у вирішенні складних питань. Тому стан справ у колективі бачиться начальству благополучнішим, ніж є насправді [4, с. 312].

По-друге, здебільшого інформація, що направляється знизу вгору, сприймається не так уважно та серйозно, як та, що спускається донизу. Головна причина такого ігнорування полягає у психологічній незрілості представників керівної ланки. Відчуваючи безмежну втіху від свого статусу, що є джерелом чималого самовдоволення, вони вважають своїм правом не слухати інших, а особливо підлеглих. Внаслідок цього інформацію, що надходить знизу, вони розглядають, свідомо чи й підсвідомо, як виклик своєму посадовому статусу та своїй «абсолютній правоті в усьому».

Винні у спотворенні та перекручуванні інформації саме керівники вищої ланки управління, оскільки вони часто дотримуються хибної думки, нібито службовцям-виконавцям, і навіть управлінцям нижчого та середнього рівня, не обов'язково знати про стан справ колективу в цілому. Вони впевнені в тому, що підлеглі зобов'язані лише виконувати роботу, не ставлячи зайвих запитань.

Дослідження свідчать, однак, про протилежне, адже таку загальну поінформованість публічні службовці ставлять на друге чи третє місце в переліку десяти найважливіших моральних факторів, які впливають на якість виконуваної ними роботи. Водночас, як правило, такої поінформованості самі керівники відводять останнє місце в переліку факторів, що визначають моральний стан працівників [5, с. 139].

Ті управлінці, що оперативно інформують співробітників про поточні та стратегічні цілі організації і про те, яким чином внесок кожного з них сприятиме їх досягненню, скоріше всього будуть найменш схильні до «паралізуючого егоїзму», який спричинюється вузьким розумінням керівником своїх комунікативних функцій.

Само собою зрозуміло, що ділове спілкування по вертикалі має здійснюватися як згори вниз, так і знизу вгору. При цьому воно має відбуватися з якомога більшою кількістю контактів-розгалужень на горизонтальному рівні комунікації та базуватися на чітких, однозначних висловлюваннях та адекватній реакції на них.

Така самореалізація службовців – представників публічних органів влади, як носіїв певних професійних знань, умінь, навичок, так і індивідуальностей зі своїм багатим внутрішнім світом та особливостями, дозволить гармонізувати не лише внутрішнє спілкування (тобто в колективі співробітників), а й, що головне, зовнішнє, тобто спілкування найнятих чи обраних представників держави і громади з громадянами як головними споживачами адміністративних послуг.

У сучасному світі електронні засоби комунікації набувають безпрецедентного розвитку і значення, що свідчить про безупинну еволюцію інноваційних технологій у цій сфері. Однак у сфері міжособистісних відносин такий прогрес, на жаль, не спостерігається. Люди, як і раніше, ображаються одне на одного, обмінюються в'їдливими словами та й спілкуються досить-таки незграбно, забуваючи при цьому, що інтерперсональні аспекти комунікації охоплюють природу відносин між учасниками спілкування. Ось чому перепорою на шляху ефективного розповсюдження інформації є, не відсутність можливостей для точного передавання повідомлень, а саме цей міжособистісний аспект комунікації.

Наслідком неефективної комунікації може стати взаємна неприязнь учасників комунікативного процесу, образи, небажання слухати одне одного, недовіра тощо.

Міжособистісна комунікація набуває нині значимості одного з найважливіших видів управлінської діяльності. Наявні відмінності у стилях такого спілкування між колегами, підлеглими, іншими людьми стають причиною непорозумінь, конфліктів, розчарувань і втрачених можливостей. Тому кожному керівнику, публічному службовцю і представнику місцевого самоврядування варто пам'ятати, що головна мета ділового спілкування полягає в досягненні взаємозацікавленого взаєморозуміння.

### **Література:**

1. Гаєвський Б. А., Ребкало В. А. Культура державного управління: організаційний аспект: монографія. Київ: Вид-во Української Академії державного управління при Президентові України, 1998. 144 с.
2. Иванов В. Н., Патрушев В. И. Инновационные социальные технологии государственного и муниципального управления. Москва: ЗАО «Издательство «Экономика», 2001. 327с.
3. Пашко Л. А. Самоменеджмент керівника – основа реального управлінського лідерства. Формування регіонального лідера: навчання впродовж життя: навч.-метод. посібник / За заг. ред. Баюка М. І., Гаман Т. В. Хмельницький: ПП Мельник А.А., 2013. С. 70–86.
4. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. Москва: ИНФРА-М, 1998. 453 с.
5. Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех / Пер. с нем. Москва: А/О «Изд. Группа «Прогресс»», «Прогресс-Интер», 1993. 240 с.