

ється проактивна медійна політика, яка полягає у формуванні розповіді (наративу) і його поширення за допомогою прийнятних для цільової аудиторії каналів.

Отже, в умовах широкомасштабної збройної агресії РФ проти України система стратегічних комунікацій Міністерства оборони та Збройних Сил України дає змогу своєчасно реагувати на швидкоплинні зміни обстановки зовнішнього і внутрішнього середовища інформаційного простору та виступати в ролі інструменту подальшого прийняття рішень вищим керівництвом. Водночас зміст заходів щодо реалізації СК полягає у встановленні цілей, яких планується досягти, визначенні переліку завдань, способів їх виконання та необхідних ресурсів в інтересах досягнення головної мети оборони та застосування ЗС України. Формування та реалізація СК є невід'ємною частиною підготовки до стратегічного застосування, безпосереднього стратегічного застосування, заходів підготовки та повсякденної діяльності ЗС України.

Список використаних джерел

1. Доктрина зі стратегічних комунікацій. 2020 р. (ВКП 10-00(49).01).
2. Концепція стратегічних комунікацій Міністерства оборони України та Збройних Сил України, наказ Міністерства оборони України від 22.11.2017 № 612.
3. Указ Президента України № 56/2022 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 грудня 2021 року «Про Стратегію забезпечення державної безпеки».
4. Стратегія національної безпеки України, затверджена Указом Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua>



*Коноплицька О. І., канд. філол. наук, доцент,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль*

КОМУНІКАТИВНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА ДІЛОВЕ СПІЛКУВАННЯ ЯК УПРАВЛІНСЬКА ФУНКЦІЯ

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.

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.

Загальновідомо, що управлінець – це професіонал, який, вміючи 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. Так, за даними досліджень, 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.

Дослідження спілкування по вертикалі показали, що лише 20–25 % інформації, яка виходить від керівника, досягає рівня службовців-виконавців і правильно ними розуміється. Навіть важко повірити, хоча дослідження підтверджують цю інформацію, що службовці здатні ефективно виконувати роботу, реально володіючи лише 20–25 % призначеної для них інформації. Інакше кажучи, в чотирьох із п'яти випадків інформація до них просто не доходить або ж, доходячи, значно спотворюється. Причому керівник середньої ланки управління, виходячи з кабінету керівника, виносить, зазвичай, 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 частіше приємну йому інформацію, а неприємну – проблеми чи й помилки – ні. Замовчуючи її, співробітники не хочуть привертати до себе увагу керівництва і бояться видатися в його очах безсилим у вирішенні складних питань. Тому стан справ у колективі бачиться начальству благополучнішим, ніж є насправді.

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, сві-

домо 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 загалом. 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, зазвичай, такій поінформованості самі керівники відводять останнє місце в переліку факторів, що визначають моральний стан працівників.

Така самореалізація службовців – представників публічних органів влади, як носіїв певних професійних знань, умінь, навичок, так і індивідуальностей зі своїм багатим внутрішнім світом та особливостями, дасть змогу 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.

Видами ділового спілкування, що визначають «якість» цієї міжособистісної комунікативної діяльності, визнано такі: усне та письмове спілкування, мову жестів. Безсумнівно, що всі вони важливі, однак усе ж таки для представника публічної влади найважливішими виступають навички безпосереднього міжособистісного спілкування.

Така прискіплива увага до розвитку навичок спілкування пояснюється дуже просто: 80 % свого робочого часу управлінці витрачають на вербальну (словесну) комунікацію. Причому більшість з них, і наукові дослідження доводять це, вважають себе досить ефективними комунікаторами. До того ж, на їхнє глибоке переконання, проблема спілкування викликана не їх власною некомпетентністю, а недоліками їхніх співрозмовників, передусім з-поміж підлеглих службовців.

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 один на одного, обмінюються в'їдливими словами та й спілкуються досить-таки незграбно, забуваючи, що інтерперсональні аспекти комунікації охоплюють природу відносин між учасниками спілкування. Ось чому перепоною на шляху ефективного поширення 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. Ці міжособистісні проблеми ведуть, зі свого боку, до загального обмеження інформаційних потоків, до зростання неточності повідомлень та неправильної інтерпретації їх змісту.

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. До того ж це спілкування виконує такі функції:

- 1) стимулювання колективного навчання й обміну знаннями, підтримання безперервного оновлення знань співробітників і досягнення прозорості;
- 2) заохочування в організації взаємної кооперації та розвитку у співробітників почуття спільної справи, спонування їх до результативної діяльності;
- 3) проголошення організаційних норм та цінностей, вплив на погляди й позиції підлеглих, розвиток у них розуміння значущості змін і вдосконалення;
- 4) розвиток таких навичок уміння ефективно слухати, розставляти пріоритети, планувати дії тощо;
- 5) надання й отримання дієвого зворотного зв'язку.

Список використаних джерел

1. Гошовська В. А. Складові професійного потенціалу державного службовця: навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ, 2015. 52 с.
2. Кадровий менеджмент як складова управління людськими ресурсами в системі державного управління: навч.-метод. матеріали / В. А. Гошовська, Л. А. Пашко, Л. М. Фугель; упоряд. Ю. В. Стрілецька. Київ: НАДУ, 2013. 96 с.
3. Пашко Л. А. Комунікативна взаємодія органів державної влади та інститутів громадянського суспільства як механізм запобігання корупції: навч.-метод. матеріали. Київ: НАДУ, 2011. 144 с.

