

Магістр 1 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## **ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

*Анотація. Розглянуто сутність понять "комунікація" і "комунікаційний процес", структуру комунікаційного процесу; систематизовано бар'єри на шляху комунікаційного процесу; узагальнено принципи побудови системи комунікацій на підприємстві; запропоновано шляхи підвищення ефективності комунікаційних процесів.*

*Анотация. Рассмотрена сущность понятий "коммуникация" и "коммуникационный процесс", структура коммуникационного процесса; систематизированы барьеры на пути коммуникационного процесса; обобщены принципы построения системы коммуникаций на предприятии; предложены пути повышения эффективности коммуникационных процессов.*

*Annotation. Clarified the essence of the concepts of "communication" and "communication process", the structure of the communication process was considered; systematic barriers to communication process; the principles of construction of system of communications within the undertaking are generalized; the ways of increasing the efficiency of communication processes was suggested.*

*Ключові слова: комунікація, комунікації в організації, комунікаційний процес, ефект комунікаційного процесу.*

Суспільство завжди володіло тими або іншими засобами розповсюдження інформації. У ході спільної діяльності люди обмінюються різними уявленнями, ідеями, поглядами, пропозиціями, знаннями, установками. Усе це можна розглядати як інформацію, а сам процес комунікації представити як процес обміну інформацією. Саме тому, що без обміну інформацією сьогодні не обходиться жодна організація, комунікації можна назвати ключовим процесом. А одним із найважливіших інструментів управління в руках менеджера є інформація, що перебуває в його розпорядженні. Використовуючи і передаючи цю інформацію, а також отримуючи зворотні сигнали, він організовує, керує і мотивує підлеглих. Тому багато залежить від його здатності передавати інформацію таким чином, щоб досяглося найбільш адекватне сприйняття цієї інформації тими, кому вона призначена.

"Ми живемо у світі комунікації, – пише Почепцов Г. Г., – 70 % свого часу людина витрачає на спілкування" [1]. Без ефективною комунікації зупинилося б багато виробничих процесів. Тому питання організації комунікаційного процесу є важливим для творення суспільства. Але правильна організація будь-якого процесу неможлива без з'ясування його природи, побудови моделі процесу, що пов'язано з вивченням структури, факторів, які впливають на цей процес.

Аналіз останніх досліджень та публікацій показав, що питаннями управління комунікаційними процесами, визначенням місця комунікацій у системі управління підприємством присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, таких, як: Д. Аакер, Дж. Бернет, Б. Берлесон, Г. Стейнер, Лейхіфф Дж. Л., Мільнер Б. З., А. Войчак, Т. Примака, Г. Почепцов, О. Фисун, Н. Григор'єва, М. Плотніков, В. Різун, В. Рева та ін. Проте варто відмітити, що зазначені автори досліджують переважно теоретичні питання комунікацій, не розглядаючи проблеми організації комунікаційних процесів на підприємствах. Проблемність ситуації полягає ще й у тому, що недостатньо розглянуто організаційно-методичні основи комунікацій стосовно до українських підприємств.

Актуальність і практична значимість проблеми організації комунікаційних процесів на підприємствах, а також їх недостатній ступінь вивченості визначили вибір мети цієї статті.

Мета роботи полягає в узагальненні теоретичних засад дослідження комунікаційного процесу та розробці необхідних рекомендацій щодо його вдосконалення.

Дослідження теоретичних засад комунікаційного процесу насамперед потребує визначення сутності поняття "комунікація". Трактують терміна "комунікація" досить багато, і залежать вони від підходів, що використовуються авторами (лінгвістичний, філософський, психологічний, соціальний, економічний, маркетинговий) (табл. 1).

Таблиця 1

### **Підходи до визначення поняття "комунікація"** (систематизовано за матеріалами робіт [1 – 18])

Автор	Трактування поняття "комунікація"
1	2
Лінгвістичний підхід	
Плотніков М. В.	Комунікація – процес і результат обміну інформацією
Почепцов Г. Г.	Комунікація є передачею інформації між двома автономними системами, якими є дві людини

© Пересада А. С., 2012

Берлесон Б.,	Комунікація – передача інформації, ідей, почуттів тощо ... шляхом
--------------	---

Стейнер Г.	використання символів – слів, зображень, цифр і таке інше
Філософський підхід	
Філософський словник	Комунікація – категорія ідеалістичної філософії, що позначає спілкування, за допомогою якого "Я" знаходить себе в іншому
Філософська енциклопедія	Комунікація – смисловий та ідеально-змістовний аспект соціальної взаємодії
Петрук Н. К.	Комунікація – універсальна реальність соціального існування, вираження здатності суспільної людини до співіснування, яке є незаперечною умовою життя
Психологічний підхід	
Рева В. Е.	Комунікація – це багатогранний процес, в основі якого лежить спілкування, у яке відправники вклали відповідний зміст
Цуруль О. А.	Комунікація – процес двостороннього обміну ідеями та інформацією, який веде до взаємного розуміння
Кулі Ч.	Комунікація – механізм, завдяки якому людські стосунки можуть існувати і розвиватися, тобто будь-які символи розуму, разом із засобами передачі їх у просторі і часі
Беляков О. О.	Комунікація – це також вербальні та невербальні стосунки, обмін інформацією, поведження, порозуміння і його спроба, зв'язки, взаємозалежність тощо
Соціальний підхід	
Бурцева Т. А.	Комунікація – це взаємодія, діяльність людей або тих чи інших організацій один з одним
Різун В. В.	Комунікація – це зумовлений ситуацією й соціально-психологічними особливостями комунікаторів процес встановлення і підтримання контактів між членами певної соціальної групи чи суспільства загалом на основі духовного, професійного або іншого єднання учасників комунікації...
Льюїс Д., Гауер Н.	Комунікація – це, перш за все, спосіб діяльності, який полегшує взаємне пристосування діяльності людей... Це такий обмін, який забезпечує кооперативну взаємодопомогу, роблячи можливою координацію дій більшої складності
Економічний підхід	
Мільнер Б. З.	Комунікація – це процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації, передачі відомостей великій кількості людей у середині організації та окремим індивідуумам та інститутам за її межами
Кузьмін О. Е.	Комунікації – процеси зв'язку між працівниками, підрозділами, організаціями тощо
Хміль Ф. І.	Комунікація – обмін інформацією, у результаті якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить її до відома співробітників
Лейхіф Дж. Л., Пенроуз Дж. М.	Комунікація – засіб співробітництва, взаємодії, забезпечення досягнення цілей працівників, організації та суспільства через те, що сучасний бізнес становить складне виробництво, колективний характер праці, використання значних ресурсів

Закінчення табл. 1

1	2
Маркетинговий підхід	
Примак Т. О.	Комунікація – це інформаційно-психологічні зв'язки між ринковими суб'єктами (споживачами, постачальниками, посередниками тощо), які встановлюються для забезпечення їх господарської діяльності з метою підтримання довготривалих взаємовигідних стосунків між ними в процесі створення певних цінностей
Гірченко Т. Д., Дубовик О. В.	Комунікації – це ефективне спілкування з фактичними чи потенційними покупцями продукції
Яловега Н. І.	Комунікація – це комплекс заходів, спрямований на встановлення двостороннього зв'язку між підприємствами споживчої кооперації та іншими суб'єктами ринку за допомогою відповідних інструментів, для посилення ефективності та впливової діяльності на ринку

Розглянуті підходи є свідченням міждисциплінарності і різнобічної спрямованості поняття "комунікація", що, у свою чергу, говорить про необхідність урахування системного підходу при побудові комунікаційного процесу в організації.

Про важливість і необхідність ефективного функціонування комунікацій в організації свідчить ряд положень, а саме:

1. Комунікація – основна умова існування і розвитку організації.

2. Комунікація здійснює взаємодію із зовнішнім середовищем, визначаючи рівень і якість прийняття управлінських рішень.

3. Комунікації характеризують стан внутрішнього середовища організації шляхом забезпечення функціонування і взаємодії людей, структури, цілей, технології та завдань організації.

4. Комунікація створює неформальну структуру в процесі функціонування організації і сприяє зближенню з нею формальної структури [19].

Дж. Лафта виділив ряд моментів, на які повинні бути насамперед спрямовані комунікації в організації:

1. Забезпечення ефективного обміну інформацією між об'єктами і суб'єктами управління, а також між організацією та її оточенням.

2. Удосконалення міжособистісних відносин у процесі обміну інформацією.

3. Створення інформаційних каналів для обміну інформацією між окремими співробітниками і групами та координація їх завдань і дій.

4. Регулювання та раціоналізація інформаційних потоків [20].

Хоча комунікації мають величезне значення для успіху організацій, опитування показали, що 73 % американських, 63 % англійських і 85 % японських керівників вважають комунікації головною перешкодою на шляху досягнення ефективності їх організаціями. Згідно зі ще одним опитуванням, приблизно 250 тис. працівників 2000 різних компаній обмін інформацією вважають однією з найскладніших проблем в організаціях. Ці опитування показують, що неефективні комунікації – одна з головних сфер виникнення проблем [21].

Щоб визначити основні причини зниження ефективності комунікацій, слід враховувати кожний етап комунікаційного процесу. Перш за все визначимо елементи комунікаційного процесу:

відправник, особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію і передає її;

повідомлення, власне інформація, закодована за допомогою символів;

канал, засіб передачі інформації;

одержувач, особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її.

У процесі комунікацій основні елементи проходять ряд взаємопов'язаних етапів:

Зародження ідеї. Обмін інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації. Відправник вирішує, яку значущу ідею або повідомлення слід зробити предметом обміну.

Кодування і вибір каналу. Для того щоб передати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши при цьому слова, інтонацію і таке інше. Кодування перетворює ідею в повідомлення.

Передача. На третьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення одержувачу.

Декодування. Декодування – переклад символів відправника до думки одержувача.

Зворотний зв'язок. При наявності зворотного зв'язку відправник і одержувач міняються ролями.

Перешкоди (Шум). Джерела шуму, які можуть створювати перешкоди на шляху обміну інформацією, різні – від використання мови та відмінностей у сприйнятті, за яких може змінюватися сенс інформації в процесах кодування і декодування.

Коли комунікації в організації проходять всі етапи комунікаційного процесу, виникає ряд бар'єрів як міжособистісного характеру, так і організаційного та технічного походження. Ці бар'єри подані у табл. 2.

Таблиця 2

**Бар'єри на шляху ефективних комунікацій**  
(систематизовано за матеріалами робіт [1; 22])

Види бар'єрів	
Загальні	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– труднощі в отриманні зворотного зв'язку;</li> <li>– інформаційні перевантаження – перевищення реальних можливостей системи комунікацій та людей, які до неї входять, обробляти інформацію;</li> <li>– спрощена інформація, що несе в собі мало конструктивних ідей, слабо пов'язана з контекстом повідомлення;</li> <li>– конкуренція між повідомленнями (одночасний вплив на отримувача декількох джерел інформації);</li> <li>– велика кількість напрямків отримання інформації;</li> <li>– кодифікаційний бар'єр – втрата частини повідомлення під час кодування та декодування повідомлення</li> </ul>	
Міжособистісні	Організаційні
<ul style="list-style-type: none"> <li>– індивідуальне сприйняття та інтерпретація змісту повідомлення;</li> <li>– неточність у тлумаченні значення слів, жестів, інтонації, міміки тощо;</li> <li>– обмеженість інформаційної місткості сприйняття (короткочасної пам'яті);</li> <li>– різний рівень знань;</li> <li>– різний емоційний стан;</li> <li>– різниця в статі, расі, соціально-економічному статусі;</li> <li>– різні потреби, інтереси, накопичений досвід;</li> <li>– психологічна несумісність осіб, що беруть участь у процесі комунікації;</li> <li>– невміння слухати іншу людину;</li> <li>– велика кількість напрямків отримання інформації → труднощі для людини у виборі основного напрямку спілкування;</li> <li>– одержувачі інформації сприймають насамперед ту інформацію, яку вони сподіваються одержати, й іноді</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– спотворення змісту повідомлення;</li> <li>– невідповідність способу передачі інформації її сприйняттю;</li> <li>– некомпетентність працівників;</li> <li>– неефективність організаційної структури;</li> <li>– проблема адресності повідомлення;</li> <li>– неефективна структура організації: чим вища в організації вертикаль влади, тим більша ймовірність спотворення інформації;</li> <li>– комунікативна, професійна та методологічна некомпетентність персоналу;</li> <li>– неефективний спосіб організації робіт і розподілу завдань;</li> <li>– конфлікти як між підрозділами, так і між людьми;</li> <li>– авторитарне ставлення адміністрації до підлеглих;</li> </ul>

<p>ігнорують дані, які суперечать уявленням, які у них склалися;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- психологічне налаштування відправника інформації щодо отримувача та навпаки;</li> <li>- упереджене ставлення обох контрагентів комунікації до теми обговорення та наведеної аргументації;</li> <li>- притаманні людині властивості перебільшувати те, що стосується її самої, та зменшувати те, що стосується інших;</li> <li>- схильність співвідносити свою реакцію на повідомлення з реакцією на нього інших індивідів;</li> <li>- бажання отримувача, щоб повідомлення отримав хтось інший;</li> <li>- адаптаційний;</li> <li>- інстинктивне почуття протесту проти нав'язування чужої волі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нечіткість виконання або небажання керівників виконувати свої обов'язки;</li> <li>- відсутність здорової атмосфери у розробленні ділової політики і мотивації для спілкування працівників між собою;</li> <li>- неправильне визначення прав і відповідальності;</li> <li>- страх керівників та підлеглих за наслідки при передачі надто відвертої інформації тощо</li> </ul>
--	---

Усі ці бар'єри повинні бути враховані при побудові комунікаційного процесу та вирішенні. Це складний процес, але одним із шляхів подолання ряду зазначених бар'єрів є дотримання принципів формування системи комунікацій на підприємстві (табл. 3).

Таблиця 3

**Принципи побудови системи комунікацій на підприємстві**  
(систематизовано за матеріалами роботи [23])

№	Принцип	Сутність
1	2	3
1	Системності	Передбачає організування системи комунікацій як комплексу взаємозв'язаних елементів, що утворюють систему й її подальшу консолідацію із системами вищого порядку
2	Стандартизації	Передбачає впорядкування та регламентацію організування системи комунікацій підприємства
3	Планування	Базується на планах здійснення загальної комунікаційної політики
4	Вимірювання та оцінок	Функціонування системи комунікацій, її організування та стан повинні постійно вимірюватися та оцінюватися

Закінчення табл. 3

1	2	3
5	Зобов'язаності й політики	Полягає в обов'язковому формуванні та здійсненні підприємством власної комунікаційної політики
6	Комплексної автоматизації	Передбачає автоматизування таких процесів: збору та обробки інформації із внутрішніх та зовнішніх джерел; оцінювання ефективності діяльності комунікаційної системи підприємства
7	Спеціалізації	Використання як інструментів комунікації спеціалізованих інформаційних систем
8	Доступності	Система комунікацій підприємства повинна бути організована таким чином, щоб усі задіяні у процесі комунікацій особи мали вільний доступ до інформації
9	Розвитку та вдосконалення	Передбачає постійне вдосконалення системи комунікацій та відстеження рівнів найбільш ефективно працюючих підсистем та підрозділів; упровадження нових технологій
10	Неперервності	Раціональне організування процесів функціонування системи комунікацій

На ефективність комунікаційного процесу значний вплив також має запас знань персоналу, рівень його інформаційної культури. Ефект комунікаційного процесу – це зміни в поведінці "одержувача", які відбуваються в результаті прийняття повідомлення.

Для підвищення ефективності комунікаційних процесів в організації необхідно: вміти чітко визначити ідею процесу комунікації; обдумати мету здійснення кожної комунікації; чітко пояснювати повідомлення, демонструвати розуміння, відвертість у розмові; регулювати інформаційні потоки; звертати увагу на інтонацію повідомлення та однозначність його інтерпретації; включати в повідомлення корисну та цінну інформацію для одержувача; постійно дбати про наявність зворотного зв'язку; вживати управлінські дії, які сприятимуть полегшенню обміну інформацією по вертикалі і горизонталі; розгортати системи збору пропозицій; використовувати внутрішньоорганізаційні інформаційні системи: корпоративні друковані видання, стінгазети, стенди тощо; планувати комунікаційний процес на перспективу; застосовувати досягнення сучасних інформаційних технологій.

Удосконалення комунікаційних складових бізнес-процесів та формування системи ефективних комунікацій на підприємстві спричинить створення якісного комунікативного простору, необхідного для реалізації стратегічних програм розвитку будь-якої компанії. Як рекомендації щодо вдосконалення комунікаційних процесів в організації пропонується таке: забезпечити управління інформаційними потоками в організації, тобто чітко представляти потреби в інформації всіх рівнів управління й організувати потоки інформації відповідно до цих потреб;

використовувати при передачі повідомлень паралельно декілька каналів зв'язку (наприклад, письмову і усну мову); проявляти постійну увагу до процесів обміну інформацією (зустрічі з підлеглими, обговорення майбутніх змін, звіти за результатами контролю); організувати системи зворотних зв'язків (досвід працівників, система збору пропозицій від працівників, ротация кадрів); раціоналізувати структуру комунікаційного процесу шляхом усунення зайвих та дублюючих операцій; удосконалювати документообіг; враховувати пропозиції працівників щодо вдосконалення інформаційного обміну, заохочувати зниження ступеня фільтрації негативної інформації; забезпечити підвищення кваліфікації працівників управління; удосконалювати організаційну структуру управління; застосовувати сучасні інформаційні технології та оновлювати технічну інфраструктуру. При підвищенні рівня управління комунікаціями в організації важливим є не просто використання вибіркових важелів впливу, а створення цілого комплексу засобів. Подальших досліджень потребує діагностика комунікаційного процесу в організації.

*Наук. керівн. Ковальова В. І.*

---

**Література:** 1. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации / Г. Г. Почепцов. – М. : Рефлбук; К. : Ваклер, 2001. – 656 с. 2. Плотников М. В. Эффективные коммуникации в организации [Электронный ресурс] / Плотников М. В. – Режим доступа : [http://www.elitarium.ru/2008/11/26/kommunikacii\\_organizacija.html](http://www.elitarium.ru/2008/11/26/kommunikacii_organizacija.html). 3. Берлесон Б. Коммуникация – это... [Электронный ресурс] / Б. Берлесон, Г. Стейнер. – Режим доступа : <http://www.com-management.narod.ru/>. 4. Философский словарь / под ред. И. Т. Фролова. – 4-е изд. – М. : Политиздат, 1981. – 445 с. 5. Філософська енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic\\_new\\_philosophy/605/](http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_new_philosophy/605/). 6. Петрук Н. К. Організація як суспільний феномен: засади соціально-філософського аналізу / Н. К. Петрук. – К. : Центр духовної культури, 2004. – № 43. 7. Рева В. Е. Коммуникационный менеджмент : учебн.-метод. пособ. / В. Е. Рева. – Пенза : Изд. ПГУ, 2003. – 161 с. 8. Цуруль О. А. Менеджмент у державних організаціях : навч. посібн. / О. А. Цуруль. – К. : КНЕУ, 2002. – 142 с. 9. Николаева Ж. В. Основы теории коммуникации : учебн.-метод. пособ. / Ж. В. Николаева. – Улан-Удэ : ВСГУТУ, 2004. – 274 с. 10. Беляков О. О. Роль засобів масової комунікації у формуванні екологічної політики [Електронний ресурс] / О. О. Беляков. – Режим доступу : <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=28>. 11. Бурцева Т. А. Управление маркетингом : учебн. пособ. / Т. А. Бурцева, В. С. Сизов, О. А. Цень. – М. : Экономистъ, 2005. – 271 с. 12. Різун В. В. Теорія масової комунікації [Електронний ресурс] / В. В. Різун. Режим доступу : <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1>. 13. Мильнер Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – М. : Изд. "ИНФРА-М", 2003. – 480 с. 14. Хміль Ф. І. Менеджмент / Ф. І. Хміль. – К. : Вища школа, 1995. – 351 с. 15. Лейхиф Дж. М. Бизнес-коммуникации / Дж. М. Лейхиф, Дж. М. Пенроуз. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с. 16. Примак Т. О. Маркетингові комунікації в системі управління ринковою діяльністю підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. доктора екон. наук : спец. 08.06.01 "Економіка, організація і управління підприємствами" / Т. О. Примак. – К., 2004. – 26 с. 17. Гірченко Т. Д. Маркетинг : навч. посібн. / Т. Д. Гірченко, О. В. Дубовик. – К. : Фірма "ІНКОС", Центр навчальної літератури, 2007. – 255 с. 18. Яловега Н. І. Принципи застосування основних комунікаційних інструментів у діяльності підприємств споживчої кооперації [Електронний ресурс] / Яловега Н. І. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/19\\_NNM\\_2007/Economics/23199.doc.htm](http://www.rusnauka.com/19_NNM_2007/Economics/23199.doc.htm). 19. Коммуникации в менеджменте [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.Grandars.ru](http://www.Grandars.ru). 20. Лафта Дж. К. Менеджмент : учебн. пособ. / Дж. К. Лафта. – М. : ТК Велби, 2005. – 592 с. 21. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1999. – 800 с. 22. Сурков С. А. Барьеры в маркетинговых коммуникациях [Электронный ресурс] / С. А. Сурков. – Режим доступа : <http://grebennikon.ru/article-MzVU.html>. 23. Основи внутрішньої комунікації [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ukrainepublicdialogue.org/?page\\_id=159&langswitch\\_lang=uk](http://www.ukrainepublicdialogue.org/?page_id=159&langswitch_lang=uk). 24. Каймакова М. В. Коммуникации в организации : учебн. пособ., текст лекций / М. В. Каймакова. – Ульяновск : УлГТУ, 2008. – 73 с.