

Зоряна М. Пушкар¹, Богдан Т. Пушкар²

МИСТЕЦТВО КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ТА КОМАНДНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ

Управління поведінкою персоналу і ефективна командна взаємодія є важливими елементами успішного функціонування будь-якої організації. Важливість цих елементів потребує глибокого розуміння адже від ефективності комунікації залежать продуктивність команди, рівень мотивації співробітників і здатність організації досягати своїх стратегічних цілей. Дослідження спрямоване на визначення ключових особливостей ефективної комунікації в управлінні поведінкою персоналу та командною взаємодією сучасних українських підприємств. В процесі аналізу були використані різні методи, такі як аналіз, синтез, узагальнення, індукція, аналогія та системний підхід, для дослідження основних видів і викликів комунікації в управлінні командою. У рамках даного дослідження було виявлено негативний і позитивний вплив різних видів комунікацій на трудову поведінку персоналу, а саме розкрито вплив горизонтальної комунікації, вертикальної комунікації, міжособистісної, а також формальної, неформальної і невербальної комунікації. В ході дослідження авторами були розкриті виклики, які ускладнюють процес управління трудовою поведінкою персоналу. Виявлені виклики включають перебої у комунікації через відсутність електропостачання й обмежений доступ до інформаційних ресурсів. Крім того, емоційний стан персоналу, спричинений війною, є значною перешкодою для якісної комунікації, оскільки стрес, тривога і страх негативно впливають на продуктивність роботи. Дослідження також виявило проблеми опору змінам серед персоналу, які виникають внаслідок невизначеності, страху перед невідомим й недостатньої комунікації з боку керівництва. Крім того, невикористання сучасних технологій комунікації, які могли б забезпечити ефективний обмін інформацією, також ускладнює процес управління трудовою поведінкою й командною взаємодією на українських підприємствах. Отримані результати дослідження мають практичне значення для розвитку управління трудовою поведінкою і впровадження ефективних стратегій управління трудовою поведінкою за допомогою технологій комунікації.

Ключові слова: комунікативний менеджмент, управління поведінкою персоналу, управління командами, трудова поведінка, технології комунікації, вертикальна й горизонтальна комунікація.

Табл. 1. Літ. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-276-93-99

Zoryana M. Pushkar, Bohdan T. Pushkar

THE ART OF COMMUNICATION IN MANAGING STAFF BEHAVIOR AND TEAM INTERACTION

Managing employee behaviour and effective teamwork are essential elements of any organisation's success. The importance of these elements requires a deep understanding, since the effectiveness of communication affects the team's productivity, the level of employee motivation and the organisation's ability to achieve its strategic goals. The study is aimed at identifying the key features of effective communication in managing staff behaviour and team interaction in modern Ukrainian enterprises. In the course of the analysis, various methods were used, such as analysis, synthesis, generalisation, induction, analogy and a systematic approach, to investigate the main types and challenges of communication in team management. This study has identified the nega-

¹ West Ukrainian National University. Ukraine.

² Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University. Ukraine.

tive and positive impact of different types of communication on the work behaviour of staff, namely the impact of horizontal communication, vertical communication, interpersonal communication, as well as formal, informal and non-verbal communication. In the course of the study, the authors revealed the challenges that complicate the process of managing the labour behaviour of staff. The identified challenges include obstacles such as interruptions in communication due to the lack of power supply and limited access to information resources. In addition, the emotional state of the staff caused by the war is a significant obstacle to quality communication, as stress, anxiety and fear negatively affect work performance. The study also revealed problems of resistance to change among staff, which arise from uncertainty, fear of the unknown and insufficient communication from management. In addition, the lack of use of modern communication technologies that could ensure effective information exchange also complicates the process of managing labour behaviour and teamwork at Ukrainian enterprises. The results of the study have practical implications for the development of labour behaviour management and implementation of effective strategies for managing labour behaviour through communication technologies.

Keywords: communicative management, personnel behavior management, team management, labour behaviour, communication technologies, vertical and horizontal communication.

Peer-reviewed, approved and placed: 10.06.2024.

Постановка проблеми. У світі, де економічне середовище стає все більш динамічним і складним, здатність ефективної комунікації набуває важливого значення. Від ефективності комунікаційних процесів залежить не лише продуктивність і мотивація співробітників, але й загальний клімат в команді, який впливає на досягнення стратегічних цілей організації. Комунікація в управлінні поведінкою персоналу включає в себе цілий спектр навичок: від активного слухання та емпатії до здатності чітко і зрозуміло передавати інформацію й надавати зворотний зв'язок [1]. Успішні керівники мають вміння створювати відкриті канали для спілкування, заохочувати обмін ідеями й розв'язувати конфлікти, які виникають у процесі роботи. Вони також мають розуміти, як різні стилі комунікації можуть впливати на поведінку й продуктивність працівників. А управління командною взаємодією потребує ще більш складного підходу, адже воно включає в себе не лише індивідуальні комунікативні навички, а й здатність керувати груповою динамікою.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання комунікації в управлінні поведінкою персоналу та командою привертало увагу багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Зокрема, такі автори, як Г. Захарчин [1], Г. В. Іванченко [2], В. Ровенська, І. Смирнова та О. Латишева [3], І. Миколайчук [4], І. Б. Галюк [5], N. A. Halim [6], I. N. V. Ponte [7], Пушкар З. М. та Пушкар Б.Т. [8;9] досліджували комунікаційні процеси в команді у різних аспектах.

Так автори В. В. Ровенська, О. В. Латишева та І. І. Смирнова зосередилися на ролі комунікації у створенні креативного середовища для успішної реалізації проектів у контексті управління результативністю. Їх дослідження підкреслило важливість ефективних стратегій комунікації у спонуканні до інновацій та досягненні цілей проекту [3].

І. Миколайчук звернувся до проблем формування ефективної комунікації у командній роботі, особливо в умовах воєнного часу, проаналізував проблеми й перешкоди, з якими стикаються команди під час конфліктів, і підкреслив важливість чітких і ефективних каналів комунікації для досягнення місії [4].

Автори І.Б. Галюк і Л.С. Вербовська досліджували комунікаційні аспекти управлінської діяльності на основі принципів лідерства, а також автори з'ясували як ефективні практики комунікації сприяють успішному керівництву й розвитку організації [5]. Проте, незважаючи на значну кількість досліджень, питання комунікації в управлінні поведінкою персоналу та командною взаємодією залишаються недостатньо досліджуваними і потребують додаткових розвідок і осучаснення.

Метою даного дослідження є висвітлення ключових особливостей ефективної комунікації в управлінні поведінкою персоналу і командною взаємодією сучасних українських підприємств.

Основні результати дослідження. Комунікація в контексті управління персоналом – це процес обміну інформацією між керівництвом і працівниками, а також між самими працівниками, з метою забезпечення ефективної координації, співпраці та досягнення спільних цілей організації [3]. Вона включає передачу завдань, надання зворотного зв'язку, вирішення конфліктів, мотивацію співробітників та формування корпоративної культури.

Ефективна комунікація є вкрай важливою для успішного управління персоналом, оскільки вона допомагає досягати високого рівня продуктивності, задоволеності роботою, знижувати рівень стресу і конфліктів, а також підтримувати позитивний клімат в організації. Погано налагоджене спілкування в команді – це проблема, з якою стикаються керівники різних рівнів як міжнародних компаній, так і українських підприємств.

Також слід виділити управління трудовою поведінкою за допомогою технологій комунікації, яке представляє собою процес цілеспрямованого впливу на поведінку працівників через організацію ефективного обміну інформацією. Цей процес включає використання різних каналів та видів комунікації для забезпечення узгодженості дій, мотивації, підвищення продуктивності та створення позитивної робочої атмосфери [6].

Комунікації в управлінні персоналом мають свої види, кожен з яких має свій позитивний і негативний вплив на його поведінку (табл. 1).

Отже, можна побачити, що кожен вид комунікації має свої переваги і недоліки, і їхнє правильне застосування в управлінні поведінкою персоналом сприяє підвищенню ефективності роботи й покращенню взаємодії в організації. Вибір відповідного виду комунікації залежить від конкретної ситуації і потреб колективу, а також від стратегічних цілей керівництва.

В умовах сьогодення управління трудовою поведінкою персоналу і командою за допомогою комунікацій зіштовхується з багатьма проблемами і викликами, особливо в таких складних умовах, як війна в країні.

Серед основних проблем слід відмітити перебої в комунікації через технічні проблеми, коли країна знаходиться в умовах частих відключень електропостачання, що часто унеможливорює нормальну комунікацію між робітниками і призводить до зниження ефективності управління трудовою поведінкою персоналу. Крім того, відсутність доступу до необхідних інформаційних ресурсів часто призводить до виникнення затримок у прийнятті рішень і неспроможності швидко реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі організації.

Таблиця 1. Види комунікації в управлінні персоналом та їх вплив на його поведінку, систематизовано авторами на основі [2; 5; 8-9]

№	Види	Опис	Переваги та недоліки
1	Вертикальна комунікація	Обмін інформацією між різними рівнями ієрархії в організації. Вона спрямована з верхніх рівнів керівництва до нижчих (директиви, накази) або навпаки (звітність, пропозиції).	Переваги: - ефективна передача важливої інформації; - забезпечення єдності цілей і стратегій; - покращення контролю над виконанням завдань. Недоліки: - часто призводить до відчуття дистанції між керівництвом і підлеглими; - обмежує вільний обмін інформацією від низів до верхів
2	Горизонтальна комунікація	Обмін інформацією між працівниками одного рівня або між різними відділами. Вона сприяє координації роботи, вирішенню проблем та покращенню співпраці.	Переваги: - полегшує обмін інформацією; - сприяє швидкому реагуванню на зміни; - стимулює співпрацю між різними групами. Недоліки: - може породжувати конфлікти між відділами, - може бути менш ефективною в передачі інформації за рахунок бюрократичних перешкод.
3	Формальна комунікація	Офіційні канали комунікації, що використовуються для передачі важливої інформації, включаючи накази, процедури, звіти та збори.	Переваги: - забезпечує стабільність і структурованість; - сприяє дотриманню процедур і правил. Недоліки: - часто сприяє формалізму і бюрократії; - призводить до відчуття дистанції між керівництвом і підлеглими
4	Неформальна комунікація	Неофіційні взаємодії між працівниками, які можуть впливати на моральний дух команди, рівень довіри і загальну атмосферу в колективі	Переваги: - сприяє розвитку відносин і взаєморозумінню; - доповнює офіційну комунікацію; - забезпечує швидку передачу інформації. Недоліки: - може призводити до поширення чуток і місцевих конфліктів; - може порушувати офіційні правила і процедури.
5	Невербальна комунікація	Жести, міміка, тон голосу та інші невербальні сигнали, які доповнюють або замінюють вербальні повідомлення.	Переваги: - доповнює і підсилює вербальну комунікацію; - допомагає передати емоції і настрої. Недоліки: - часто є суб'єктивною і піддається різним інтерпретаціям; - може призвести до непорозуміння і конфліктів.
6	Міжособистісна комунікація	Обмін інформацією між двома або більше людьми в організації, який сприяє розвитку взаєморозуміння, співпраці та ефективності в робочих відносинах. Міжособистісна комунікація охоплює різні аспекти, такі як вербальні та невербальні сигнали, емпатію, активне слухання та зворотний зв'язок	Переваги: - сприяє розв'язанню конфліктів, розвитку довіри і взаємопідтримки; - покращує робочий процес і результативність. Недоліки: - потребує багато часу та уваги

Іншою реальною проблемою є емоційний стан команди в умовах війни. Постійний стрес, тривога і страх за власну безпеку значно погіршують якість комунікації і призводять до зменшення продуктивності праці адже негативні емоції сильно впливають на сприйняття інформації, провокують конфлікти і перешкоджають спільному розв'язанню проблем. Тому вкрай важливо надавати підтримку працівникам і команді, використовувати позитивний підхід до виконання завдань і надавати можливість для відпочинку. Забезпечення психологічної безпеки і підтримка емоційного стану персоналу є важливими елементами успішного управління трудовою поведінкою та командною взаємодією в умовах війни [8; 9].

В контексті викликів слід виокремити опір змінам на українських підприємствах, який часто виникає через невизначеність, страх перед невідомим і недостатню комунікацію з боку керівництва [10]. Працівники можуть відчувати себе неінформованими і незахищеними, якщо не розуміють необхідності та цілей змін. Для подолання цього опору важливо забезпечити прозору й регулярну комунікацію, залучати працівників до процесу планування й впровадження змін, а також організувати навчальні програми для набуття необхідних навичок. Підтримка лідерів змін, демонстрація переваг нововведень і розвиток корпоративної культури, що заохочує інновації й відкритість, сприятимуть успішній адаптації до нових умов і підвищенню довіри працівників.

Слід зазначити що велика кількість українських організацій ще залишається відсталими у використанні цифрових інструментів комунікації через обмежену інформованість про можливості, відсутність фінансових ресурсів для впровадження нововведень або недоліки в інфраструктурі, що поступово призводить до недостатньої ефективності внутрішньої комунікації, затримок у прийнятті рішень, неефективного управління персоналом і втрати конкурентної переваги на ринку. Для успішного функціонування у сучасному бізнес-середовищі важливо вирішити цю проблему шляхом активного впровадження та використання сучасних комунікаційних технологій.

Для подолання цих викликів необхідно розробити чітку комунікаційну стратегію, яка має включати регулярні зустрічі і звіти, а також впровадити сучасні технології для комунікації, такі як відеоконференції, цифрові платформи для спільної роботи.

На нашу думку, важливо використовувати онлайн-сервіси для побудови правильної та своєчасної комунікації, такі як корпоративний месенджер Slack, таск-менеджер Jira, e-mail-розсилка. Імейли підходять для донесення інформації, що стосується всієї організації, і зручні для ведення листування з клієнтами, зберігаючи всі внесені зміни. Це допоможе уникнути конфліктів й непорозуміння у майбутньому. Крім того, такі інструменти дозволяють структурувати інформацію, відстежувати виконання завдань й зберігати історію комунікації, що підвищує прозорість та відповідальність у команді.

Проведення тренінгів для покращення комунікаційних навичок, надання психологічної підтримки і чітке визначення ролей й зобов'язань кожного члена команди можуть суттєво покращити ефективність комунікації. Важливо також забезпечити надійний захист даних для підтримки конфіденційності та безпеки інформації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що ефективне управління трудовою поведінкою за допомогою сучасних технологій комунікації є важливим і актуальним завданням для українських підприємств. Використання сучасних технологій комунікації дає змогу підвищити ефективність комунікації між різними рівнями керівництва і персоналом, сприяти швидкій передачі інформації, покращити співпрацю та знизити ризики опору змінам. Застосування цифрових платформ, веб-конференцій, спеціалізованих програм і мобільних додатків дозволяє створити зручні й ефективні канали комунікації, які відповідають потребам сучасного бізнесу. Однак, як було з'ясовано в ході дослідження, управління трудовою поведінкою засобами комунікації супроводжується певними викликами, такими як перебої у комунікації через технічні проблеми, емоційний стрес команди в умовах війни, опір змінам на підприємствах, відсталість у використанні цифрових інструментів комунікації тощо.

У подальших дослідженнях можна проаналізувати використання інноваційних технологій у внутрішній комунікації та їхній вплив на результативність організаційного управління. Крім того, дослідження може спрямуватися на вивчення впливу міжкультурних аспектів на комунікаційні процеси в організаціях з різним культурним контекстом.

1. Захарчин Г. Роль комунікаційної культури в управлінні персоналом. Економіка та суспільство, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-125>

2. Іванченко Г. В. Ефективні комунікації у бізнесі: теоретичний підхід. Регіональна економіка та управління. № 2 (24). 2019. С. 112-116. URL: <http://dspace.op.edu.ua/jsptui/bitstream/123456789/8761/1/2-1%2824%292019.pdf#page=112>

3. Ровенська В.В., Латишева О.В., Смирнова І.І. Роль комунікацій в формуванні креативного середовища для успішної реалізації проєктів в контексті «performance management». Економіка та суспільство: електронний журнал. Випуск 49. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2281/2202>

4. Миколайчук І. Формування ефективних комунікацій в командній роботі: виклики воєнного часу. Доповідь на конференції «Здобутки та досягнення прикладних та фундаментальних наук XXI століття». Черкаси. 2022.

5. Галюк І.Б., Вербовська Л.С. Комунікаційні аспекти управлінської праці на засадах лідерства. Актуальні проблеми розвитку регіональної економіки, 2021. 1(17), 75–83. DOI:10.15330/apred.1.17.75-83

6. Halim, N. A., Zawawi, A. A., Zawawi, A. A., & Kamarunzaman, Z. (2021, December). The Role of Team Communication, Team Leadership, and Team Time Management on SAR Team Performance in Malaysia.

7. Ponte, I. N. V., Freitas Junior, J. C. d. S., Milan, G. S., & Vasconcellos, S. d. (2023, June). Optimization of the Communication Processes and Knowledge Management in Retail Teams. Revista Inovação Projetos e Tecnologias, 11(1), 1–27. DOI:10.5585/iptec.v11i1.24620

8. Пушкар З. М., Пушкар Б.Т. Роль комунікативного менеджменту в системі управління аграрними підприємствами. Матеріали Всеукр. наук.- практ. конф., 20.05.2021. Харків: ХНАУ. 2021. 244 с.

9. Пушкар З.М. Комунікаційні канали під час воєнного стану в Україні. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України. Матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю. 31 травня 2022 року. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. С.159-162.

10. Германюк Н. В. Роль комунікацій в управлінні організаційним процесом. Ефективна економіка, 2021. (10). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.73.

1. Zakarchyn, H. (2023). Rol komunikatsiyanoi kultury v upravlinni personalom [The Role of Communication Culture in Personnel Management]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-125>
2. Ivanchenko, H. V. (2019). Efektyvni komunikatsii u biznesi: teoretychnyi pidkhdid [Effective Communication in Business: A Theoretical Approach]. *Regionalna ekonomika ta upravlinnya*, No. 2 (24), 112-116. URL: <http://dspace.op.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8761/1/2-1%2824%292019.pdf#page=112>
3. Rovenska, V., Smirnova, I., Latysheva, O. (2023). Komunikatsii ta upravlinnya konfliktamy v operatsiinykh ta IT proiektakh [Communication and Conflict Management in Operations and IT Projects]. *Visnyk Priazovskoho Derzhavnogo Tekhnichnogo Universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, 1(38), 12–20. [https://doi.org/10.31498/2225-6725.1\(38\).2023.280727](https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(38).2023.280727)
4. Mykolaychuk, I. (2022). Formuvannya efektyvnykh komunikatsii v komandnii roboti: vyklyky voyennogo chasu [Forming Effective Communication in Teamwork: Challenges of Wartime]. *Dopovid na konferentsii «Zdobutky ta dosiahnennya prykladnykh ta fundamentalnykh nauk XXI stolittya»*. Cherkasy.
5. Halyuk, I. B., Verbovska, L. S. (2021). Komunikatsiyni aspekty upravlinskoj pratsi na zasadakh liderstva [Communication Aspects of Management Work on Leadership Principles]. *Aktualni problemy rozvytku rehionalnoi ekonomiky*, 1(17), 75–83. DOI:10.15330/apred.1.17.75-83
6. Halim, N. A., Zawawi, A. A., Zawawi, A. A., Kamarunzaman, Z. (2021, December). The Role of Team Communication, Team Leadership, and Team Time Management on SAR Team Performance in Malaysia.
7. Ponte, I. N. V., Freitas Junior, J. C. d. S., Milan, G. S., Vasconcellos, S. d. (2023, June). Optimization of the Communication Processes and Knowledge Management in Retail Teams. *Revista Inovazro Projetos e Tecnologias*, 11(1), 1–27. DOI:10.5585/iptec.v11i1.24620
8. Pushkar, Z. M., Pushkar, B. T. (2021). Rol komunikatyvnoho menedzhmentu v systemi upravlinnia ahrarnymy pidpriemstvamy [The Role of Communicative Management in the System of Agricultural Enterprises Management]. *Materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii - Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference*. (p. 244). Kharkiv: KhNAU.
9. Pushkar, Z. M., Pushkar, B. T. (2022). Komunikatsiini kanaly pid chas viiskovoho stanu v Ukraini [Communication Channels During Martial Law in Ukraine]. *Aktualni problemy menedzhmentu ta publichnogo upravlinnia v umovakh viiny ta pislivoiennoi vidbudovy Ukrainy. Materialy dopovidei Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii z mizhnarodnoiu uchastiu - Current Issues of Management and Public Administration in the Context of War and Post-War Reconstruction of Ukraine. Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference with International Participation*] (pp. 159-162). Ternopil: ZUNU.
10. Hermanyuk, N. V. (2021). Rol komunikatsii v upravlinni orhanizatsiynym protsesom [The role of communications in organizational process management]. *Efektyvna Ekonomika - Effective Economy*, (10). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.73>