

УДК 005:659.2 (042.4)
DOI: 10.31732/2663-2209-2024-76-134-145

КОМУНІКАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: БАР'ЄРИ КОМУНІКАЦІЙ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙ

Олександр Сумець

Доктор економічних наук, доцент, професор кафедри управління технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, вул. Табірна, 30-32, 03113, Україна, тел.: 066-393-57-82, e-mail: Sumets@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7116-3857>

COMMUNICATIVE MANAGEMENT: BARRIERS TO COMMUNICATION OF ORGANIZATIONAL PERSONNEL

Oleksandr Sumets

Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Management Technologies department, "KROK" University, Kyiv, st. Tabirna, 30-32, 03113, Ukraine, tel.: 066-393-57-82, e-mail: Sumets.@krok.edu.ua, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7116-3857>

Анотація. Стаття присвячена актуальній темі – дослідженню бар'єрів комунікації персоналу організацій.

Початок нинішнього століття характеризується потужними змінами в політиці, економіці, технологіях, а також інтенсивними змінами як національних, так і міжнародних ринків. Все це накладає відбиток на людей і в морально-психологічному аспекті, і в соціокультурному. Як результат це позначається на їхній поведінці при виконанні своїх трудових обов'язків. Експерти відзначають, що за останні роки кількість конфліктів на роботі має тенденцію до збільшення. Це пояснюється пережитою пандемією та нинішньою війною, погіршенням якості життя та великими вимогами до працівників з боку роботодавців. До цього переліку слід ще додати і наявність практично в кожному колективі бар'єрів, що виникають у процесі комунікації. Кожен керівник розуміє цю проблему і намагається вирішити її у той чи інший спосіб. То ж, актуальність дослідження, аналізу і оцінки бар'єрів комунікації між співробітниками організації не викликає сумнівів і вимагає дальшого ґрунтовного дослідження.

Метою дослідження є систематизація бар'єрів комунікації, що виникають у процесі професійної діяльності персоналу організації різної галузевої належності і форми власності, та надання рекомендацій щодо їх подолання.

У статті розглянуто сучасні погляди науковців щодо трактування поняття «комунікативний бар'єр». Задекларована авторська точка зору щодо правильної назви дефініції «комунікативні бар'єри». Запропоновано використовувати назву «бар'єри комунікації». Це важливо для того, щоб не виникало плутанини при систематизації бар'єрів комунікації, що виникають у процесі професійної діяльності персоналу організацій.

Визначені бар'єри комунікації, які найчастіше виникають між працівниками підприємств, фірм і компаній. Виконано систематизацію бар'єрів комунікації, надано їх стислої характеристики. Сформульовано рекомендації щодо подолання бар'єрів комунікації у процесі професійної діяльності персоналу організацій.

Виконано оцінювання частоти виникнення бар'єрів комунікації в закладах охорони здоров'я. Встановлено, що серед медичного персоналу більш за все виникають особистісні та організаційні бар'єри комунікації. З метою уникнення бар'єрів комунікації запропоновано запровадження в організаціях психологічної підтримки персоналу.

Ключові слова: комунікативний менеджмент, комунікації, спілкування, бар'єр комунікації, персонал, організація.

Формули: 0, рис.: 2, табл.: 1, бібл.: 13.

Abstract. The article is devoted to a topical topic - the study of barriers to communication of organizational personnel.

The beginning of this century is characterized by powerful changes in politics, economics, technology, as well as intensive changes in both national and international markets. All this leaves an imprint on people both in the moral and psychological aspect and in the socio-cultural. As a result, this affects their behavior in the performance of their work duties. Experts note that in recent years the number of conflicts at work has tended to increase. This is explained by the pandemic and the current war, the deterioration of the quality of life and the high demands placed on employees by employers. To this list should be added the presence of barriers in almost every team that arise in the process of communication. Every manager understands this problem and tries to solve it in one way or another. So, the relevance of research, analysis and assessment of communication barriers between employees of organizations is beyond doubt and requires further thorough research.

The purpose of the study is to systematize communication barriers that arise in the process of professional activity of personnel of organizations of different industry affiliation and ownership, and to provide recommendations for overcoming them.

The article considers the modern views of scientists on the interpretation of the concept of "communication barrier". The author's point of view on the correct name of the definition "communication barriers" is declared. It is proposed to use the name "communication barriers". This is important so that there is no confusion when systematizing communication barriers that arise in the process of professional activity of personnel of organizations.

The communication barriers that most often arise between employees of enterprises, firms and companies are identified. Communication barriers have been systematized and a brief description has been provided. Recommendations have been formulated for overcoming communication barriers in the process of professional activity of personnel of organizations.

The frequency of occurrence of communication barriers in healthcare institutions has been assessed. It has been established that personal and organizational communication barriers arise most often among medical personnel. In order to avoid communication barriers, it has been proposed to introduce psychological support for personnel in organizations.

Keywords: *communicative management, communications, communication, communication barrier, personnel, organization.*

Formulas: 0, **fig.:** 2, **tabl.:** 1, **byblos:** 13.

Постановка проблеми. Фахівці з комунікативного менеджменту єдині в думці про те, що ефективність і результативність діяльності організацій, не зважаючи на їхню галузеву належність та форму власності, багато в чому залежить від того, як у них вибудовано комунікативну систему, як організовано комунікативний процес, як персонал навчений комунікувати між собою, з підлеглими, клієнтами, керівництвом. Успіх комунікування є результатом зусиль комунікаторів, що спрямовані на подолання різних труднощів у процесі передачі інформації. Ці труднощі називають бар'єрами комунікації. То ж, для налагоджування нормальної роботи будь-якої організації важливо, щоб таких бар'єрів не виникало, а якщо вони і будуть мати місце, то персонал повинен досить ефективно справлятися з ними. З огляду на вищезазначене дослідження бар'єрів комунікації не втрачає своєї актуальності й на сьогодні. Отже, в даному дослідженні ключова увага приділена трактуванню поняття «бар'єр комунікації», їх типології та рекомендаціям щодо уникнення таких перешкод у процесі комунікування персоналу організацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для належного розуміння поняття «бар'єр комунікації» необхідно з'ясувати його сутність, змістове наповнення. Попередньо слід зауважити, що в науковій і навчальній літературі досить часто автори вживають близькі за

значенням поняття, а саме: «комунікативні труднощі», «комунікативна помилка», «труднощі спілкування», «комунікативні перешкоди» тощо. Проте ці поняття мають різну смислову спрямованість. Тому в розрізі розглядуваного матеріалу, на думку автора, все ж варто користуватися поняттям «бар'єри комунікацій». Проте, автори наукових публікацій схильні до використання дефініцій «комунікативні бар'єри».

Одне із словникових визначень поняття «комунікативний бар'єр» трактується як психологічні труднощі, що виникають між людьми в процесі спілкування (Синівський В. В., Сергєєнкова О. П., 2007). В літературі також зустрічається і таке визначення: комунікативні бар'єри – це перешкоди на шляху поширення та розуміння інформації, що виникають у спілкуванні через непорозуміння у стосунках між людьми.

Козирєв М. П. (2013) у своїй публікації «Бар'єри педагогічного спілкування» наводить таке визначення: «комунікативні бар'єри (фр. *barrière* – перешкода) – це перешкоди на шляху адекватного передання інформації між партнерами у процесі спілкування». Додатково до цього терміну автор надає ще таке пояснення: «Бар'єр полягає в посиленні негативних переживань і установок – сорому, відчуття провини, страху, тривоги, низької самооцінки тощо».

У фаховій літературі використовують ще і таке визначення: комунікативні бар'єри – це психологічні перепони, які людина установлює, аби захиститися від небажаної, втомлюючої або небезпечної інформації. Іншими словами, бар'єри комунікації або ж перепони, мають різне походження і вони ще визначаються як перешкоди на шляху до порозуміння між людьми.

Отже, узагальнюючи різні погляди дослідників на визначення поняття «комунікативні бар'єри», можна для дальшого дослідження їх типології прийняти визначення, яке сформульоване Березовською Л. (2020): «комунікативні бар'єри – це труднощі, що ускладнюють процес спілкування між комунікатом і комунікантом (співрозмовниками) у процесі обміну думками, почуттями, враженнями, внаслідок низького рівня сформованості комунікативно-мовленнєвої компетентності учасників спілкування, зокрема: невміння використовувати мовні засоби (вербальні, невербальні) у процесі здійснення комунікації, порушення правил».

Проблематика бар'єрів комунікації є актуальною для різних сфер діяльності. Вона ґрунтовно досліджується у спілкуванні соціальних працівників (Березовська Л., 2020), у процесі міжкультурної взаємодії студентів (Вілінська Г., 2015), у роботі педагогічних працівників (Козирев М. П., 2013), у процесі формування цивільно-військового співробітництва збройних сил України (Цейтліна А. О., 2022), у міжособистісному спілкуванні (Дмитрієва С. М., 2019), при вивченні іноземних мов (Кіш-Вайда Г. М., 2018), у професійному спілкуванні співробітників органів внутрішніх справ (Ковбасюк О. В., 2009). Проте проблематика бар'єрів комунікації найбільше розглядається фахівцями сфери менеджменту, де реалізуються управлінські процеси з залученням чисельної кількості людей.

Мета, матеріали та методи дослідження. Метою дослідження є систематизація бар'єрів комунікації, що

виникають у процесі професійної діяльності персоналу організацій різної галузевої належності й форми власності, та надання рекомендацій щодо їх подолання.

Для досягнення мети у ході дослідження були вирішені такі наукові завдання:

– розглянуто сучасні погляди науковців щодо трактування поняття «комунікативний бар'єр»;

– виконана систематизація бар'єрів комунікації, що виникають у процесі професійної діяльності персоналу організацій різної галузевої належності й форми власності;

– сформульовані рекомендації щодо подолання бар'єрів комунікації в організаціях.

Дослідження базувалося на ґрунтовному аналізі наукових і навчально-методичних публікацій вітчизняних та закордонних вчених, матеріалах профільних Інтернет-сайтів, що присвячені проблематиці бар'єрів комунікації в організаціях між їх учасниками у процесі професійної діяльності.

Теоретичною і методологічною основою дослідження є діалектичний метод пізнання, концептуальні положення й результати досліджень вітчизняних і закордонних науковців з комунікативного менеджменту та психології. Вирішення сформульованих наукових завдань здійснено з використанням сучасних загальнонаукових та спеціальних методів: абстрактно-логічного методу (для ґрунтового аналізу проблеми й узагальнення результатів дослідження та систематизації бар'єрів комунікації, що виникають у процесі професійної діяльності персоналу організацій), монографічного (для поглибленого вивчення дефініції «бар'єр комунікації»).

Виклад основного матеріалу дослідження. Невміння або небажання використовувати мовні засоби (вербальні, невербальні) у процесі здійснення комунікації, свідоме чи не свідоме порушення правил спілкування викликає появу різних бар'єрів комунікації. Крім цього, існує ще маса різних причин, які призводять до виникнення перешкод у

комунікаціях (Дмитрієва С. М. (2010), Кіш-Вайда Г. М. (2018): це може бути низька мотивація одного із співрозмовників (комуніката або комуніканта, або ж того й іншого), неадекватна самооцінка комунікатора, несприятлива психологічна атмосфера та відсутність навичок й умінь, необхідних для реалізації процесу спілкування, індивідуально-психологічні особливості співрозмовників, різна диспозиція, установка, ціннісна орієнтація. Бар'єри спілкування також можуть бути пов'язані з характерами людей, їх прагненнями, поглядами, мовними особливостями, з манерами спілкування тощо.

Вітчизняна дослідниця Дмитрієва С. М. (2010), досліджуючи чинники, що обумовлюють виникнення бар'єрів

комунікації у міжособистісному спілкуванні, поділила їх на об'єктивні (зовнішні) і суб'єктивні (внутрішні).

У сучасному менеджменті залежно від причин виникнення перепон нормального (ефективного) комунікування зі співрозмовником дослідники виділяють чисельну кількість бар'єрів (Козирев М. П. (2013), Березовська Л. (2020), Вілінська Г. (2015), Цейтліна А. О. (2022), Дмитрієва С. М. (2019), Кіш-Вайда Г. М. (2018), Ковбасюк О. В. (2009), Козирев М. П. (2014), Гордієнко В., Марчук В. О., Корнієнко В. О.). Проте, серед цієї множини слід виділити саме ті, що найбільше зустрічаються в процесі професійної діяльності персоналу організацій. До них слід віднести щонайменше 15 видів (рис. 1).



Рис. 1. Типологія бар'єрів у комунікаціях.

Кожен окремий вид бар'єру описаний в різних публікаціях, де автори наводять доволі ґрунтовний їх аналіз. Однак, не зважаючи на наявність деталізованих описів бар'єрів комунікації у різних джерелах, все ж є потреба і запит практикуючих менеджерів на систематизовану інформацію про останні, яка міститиме конкретизовано-стислий опис причин появи того чи іншого бар'єру

у процесі спілкування та рекомендацій щодо їх подолання.

То ж, з огляду на зазначене варто акцентувати увагу на кожному із п'ятнадцяти бар'єрів комунікацій.

1. Бар'єр взаємонепорозуміння. Такий бар'єр може виникати через огріхи в процесі передачі інформації до співрозмовника. Наприклад, коли

комунікант говорить невиразно, надто швидко, нечітко або вживає велику кількість звуків-паразитів. Такого бар'єру можна уникнути, якщо: вести розмову у помірному темпі, який є комфортним для того, хто слухає – комуніката; старатися виразно вимовляти слова; уникати слів-паразитів у процесі передачі інформації; будувати прості речення та уникати складних речень; говорити з тим, хто слухає, «на одній з ним мові». Крім того, для подолання бар'єру взаємонепорозуміння необхідно ще й вміло керувати увагою співрозмовника, аудиторії.

2. Семантичний бар'єр. Даний вид бар'єру виникає за ситуації, коли одне і те ж слово різні люди розуміють по-різному, вкладають в нього свій власний сенс. Таке викривлення може бути наслідком особливостей особистісного сприйняття людини, її професійної діяльності.

Особливо складні проблеми семантичного характеру виникають при спілкуванні між представниками різних мов і культур. За таких умов обидві сторони не тільки повинні знати буквальні значення слів, але й інтерпретувати їх у відповідному контексті.

Українська мова володіє особливим колоритом і великим набором слів, що є інструментом спілкування між людьми. У цій множині слів є певна їх кількість, що у трактуванні відображають багатозначність – тобто слова мають не одне, а кілька значень. Отже, для успішної комунікації співрозмовникам потрібно обирати однозначні слова, які є найбільш доречними у конкретній ситуації. В іншому ж випадку, якщо використовувати багатозначні слова, то між співрозмовниками може виникнути непорозуміння. Своєю чергою, це може спричинити виникнення емоційного бар'єру і продовження спілкування буде заблоковано.

Фахівці вважають, що причинами виникнення семантичного бар'єру є: чисельна кількість лексичних значень у одного і того ж слова; обмежений лексикон у одного з партнерів по спілкуванню;

соціокультурні, професійні, психологічні та інші відмінності між тими, хто спілкується; використання у процесі комунікування жаргонної лексики (жаргонізмів).

Що ж можна запропонувати керівникам, менеджерам і фахівцям, яким приходится часто комунікувати, для того, щоб подолати семантичні бар'єри? Для цього є стандартні поради: 1) старатися говорити зі співрозмовником на зрозумілій для нього мові, 2) говорити максимально просто: використовувати прості речення, обирати знайомі всім слова, 3) обирати з підготовленої промови ключові слова і задалегідь пояснювати їх значення співрозмовнику (аудиторії), 4) при використанні слів, що мають множинне значення, їх попередньо необхідно пояснити співрозмовнику.

Використання цих рекомендацій допоможе комуніканту уникнути семантичних бар'єрів у процесі комунікування зі своїм знайомим, колегою, керівником, клієнтом, партнером.

3. Стилiстичний бар'єр. Він виникає при невідповідності стилю мови того, хто говорить (комуніканта), і ситуації спілкування або стилю мови, морально-психологічного і фізичного стану того, хто в даний момент слухає (комуніката). Стилiстичний бар'єр виникає і тоді, коли форма комунікації не відповідає її змісту. То ж, якщо доповідач (комунікант) піклується про те, щоб комунікація зі слухачами (комунікатами) була ефективною, то стиль викладу інформації повинен відповідати її змісту. Для правильності сприйняття інформації необхідно підбирати відповідні аргументи, основні доводи, чітко і структуровано викладати інформацію.

Стилiстичний бар'єр може спровокувати негативні емоції, які не дозволяють комунікату уважно слухати, а значить і розуміти надавану інформацію (повідомлення, розпорядження, наказ тощо).

Існують також випадки, коли у процесі комунікування виникає стилістичний бар'єр

тільки із-за того, що інформація передається функціонально-книжною мовою.

Для того, щоб уникнути у процесі комунікування стилістичних бар'єрів необхідно дотримуватися хоча б таких двох рекомендацій. Перша: у процесі комунікування необхідно правильно структурувати інформацію, яка надається співрозмовнику. Друга: потрібно говорити стисло і в темпі, який найбільш доречний і підходить співрозмовнику.

4. Логічний бар'єр. Такий бар'єр виникає у тому випадку, коли логіка міркування того, хто говорить (комуніканта), або занадто складна для розуміння того, хто слухає (комуніката), або здається йому неправильною, або ж суперечить властивій йому манері доказів.

Не вимагає доказів те твердження, що кожна людина сприймає ситуацію зі своєї точки зору в залежності від набутого досвіду, рівня знань, культури, особистісних потреб і мотивації. Перш ніж висловити думку вголос, людина кодує інформацію, іншими словами, вербалізує її, тобто перетворює так звану «внутрішню мову» в слова у відповідності зі своїм рівнем знань, способом сприйняття інформації і світогляду.

Наука психологія стверджує, що на етапі «висловив-почув-розкодував-зрозумів» втрачається або спотворюється біля 70 % інформації. Люди отримують інформацію і розуміють її так, як хочуть. У чому ж тут криється проблема? Фахівці стверджують, що вона закладена саме в особливостях мислення людини – швидкості, системності тощо. Особливості мислення, а разом із тим і критичність розумової діяльності у різних людей різні. Саме це і приводить до спотворення інформації і розуміння її відмінно від іншої людини. А ще тут варто враховувати і фактори, що ускладнюють передачу інформації від того, хто її надає, до того, хто її слухає (сприймає). У фаховій літературі до таких факторів відносять неточність висловлювання, недоречне використання професійних термінів, невірне тлумачення намірів співрозмовника, надмірне використання

іноземних слів, неповне інформування співрозмовника, доволі швидкий темп інформування, неповну концентрацію уваги на інформації того, хто слухає, витіюватість думки (Козирев М. П. (2013), Орбан-Лембрик Л. Е. (2005)).

Які тут можна надати поради, щоб уникнути логічного бар'єру?

По-перше, слухачеві (комунікату) необхідно постійно аналізувати інформацію, яку отримує; по-друге, у процесі комунікації необхідно «включити» увагу на співрозмовника з метою зрозуміти його точку зору на надану інформацію; по-третє, обов'язково встановити зі співрозмовником зворотній зв'язок і по-четверте, повідомлення необхідно логічно вибудувати і донести до слухача зрозумілою для нього мовою.

5. Соціально-культурний бар'єр. Причиною появи соціально-культурного бар'єру стають соціальні, політичні, релігійні й професійні розбіжності в поглядах, звичках, традиціях, що призводять до різного пояснення і сприйняття тих або інших понять, явищ, розумінь. Не слід представляти цей вид бар'єрів у комунікації як результат свідомого, довільного і спрямованого захисту від впливу співрозмовника. У реальному спілкуванні такі бар'єри присутні у якості незалежних механізмів, що дані людині від природи для захисту, але у то й же час дійсна їх природа людині мало відома.

Для того, щоб уникнути у процесі спілкування цього виду бар'єру, необхідно: зберігати неупередженість, уважно ставитися до звичаїв інших людей; враховувати багатозначність однакових жестів і виразів у різних країнах; пристосовувати стиль мови до особливостей співрозмовника.

6. Бар'єр авторитету. Іноді перешкодою спілкування може стати саме несприйняття того, хто говорить, через його неавторитетність в очах слухача. Або ж навпаки, під час спілкування з людиною, яка є для співрозмовника дуже авторитетною, він може губитися, бути неуважним, не знати, що відповісти на те чи інше питання, соромитися

задати запитання тощо. Іншими словами, дія такого бар'єру спілкування полягає в тому, що, розділивши всіх людей на авторитетних і неавторитетних, людина довіряє тільки першим і відмовляє в цьому другим.

Щоб подолати бар'єр авторитету, необхідно дотримуватися таких простих рекомендацій: перед початком спілкування потрібно встановити контакт із співрозмовником, що викличе з його сторони довіру до того, хто з ним буде говорити; ретельно готуватися до зустрічі; необхідно бути доброзичливим у процесі комунікації; одягатися відповідно до мети, місця і часу спілкування; у процесі комунікацій вести себе впевнено, спілкуватися на рівних.

7. Бар'єр відносин. При розгляді бар'єру відносин слід звернути увагу на виникнення почуття ворожості, недовіри до того, хто говорить (комуніканта), і разом із тим і до інформації, яку він передає. Ворожість або недовіра до співрозмовника може виникнути з різних причин: попередньо отримана негативна інформація про співрозмовника, невдалий контакт із ним у минулому, негативне враження, що залишилося про співрозмовника від попередньої зустрічі.

8. Бар'єр ставлення. Бар'єри цього виду виникають у результаті неадекватного ставлення до себе, що проявляється незадоволеністю своїм ролевим статусом, чи поганою підготовкою до виступу або ж недостатньою обізнаністю з питанням тощо; негативного ставлення до співрозмовника, що характеризується наявністю відчуття антипатії, неприязні; несприйняттям і не розумінням ситуації, що проявляється негативом до неї.

9. Бар'єр уникнення. Бар'єр уникнення в професійному середовищі зустрічається досить часто. Що ж необхідно розуміти під бар'єром уникнення?

Вітчизняний дослідник Козирев М. П. (2013) надає пояснення цього бар'єру у такий спосіб: «Уникнення – це такий тип бар'єру під час спілкування, коли спостерігається уникнення джерел впливу, ухилення від контакту з партнером, за якого

спілкування та сприйняття інформації стає неможливим. Так, визначивши партнера як небезпечного, «як чужого», людина уникає будь-якого спілкування з ним, або, якщо ухилитися неможливо, докладає відповідних зусиль, щоб не сприйняти її повідомлення. Зі стороннього погляду цей «захист» добре помітний – людина неуважна, не слухає, не дивиться на співрозмовника, постійно знаходить привід відвернутися, використовує будь-яку причину для припинення розмови. Уникнення, як вид захисту від впливу, виокремлюється не тільки в уникненні від людей, а й у відхиленні від певних ситуацій, коли може виникнути небезпека «шкідливого» впливу». То ж, уникають контакту в процесі комунікації ті, хто не хоче спілкуватися з співрозмовником, хто себе захищає від того, хто інформує про щось неприємне, не бажане, чи просить щось. Звісно, що така ситуація не призведе до позитивного результату. У цьому випадку слід перервати бесіду або перенести її на інший час, інший день. Така тактика комунікації на практиці у чисельній кількості випадків себе виправдовує.

10. Особистісні бар'єри – це комунікативні перешкоди, породжувані людськими емоціями, системами цінностей і невмінням слухати співрозмовника. У більшості випадків такі бар'єри виникають у зв'язку з різницею в расі, статі, культурному та соціально-економічному статусі учасників комунікацій, які хибно розуміють нетрадиційні для себе комунікативні сигнали до яких відносять невідомі слова, незрозумілі рухи, образливі жести, неприємні інтонації голосу тощо. Сфера прояву особистісних бар'єрів досить широка – вони можуть виникати як на роботі у процесі професійної діяльності, так і в побутовому спілкуванні людей.

Дослідники вказують, що до особистісних бар'єрів відноситься і так звана психологічна дистанція-почуття емоційної несумісності людей, аналогічна реальній фізичній відстані між сторонами. Наші почуття, відносини, емоції обмежують можливості спілкування з

іншими людьми як на роботі, так і в особистому житті. Доказано, що емоції діють як «фільтри» нашого сприйняття: людина бачить і чує, насамперед, те, на що вона емоційно «налаштована». Фактично комунікаціями керують очікування, почуття та відносини.

Отже, ефективність комунікацій підвищується, якщо почуття відправника та одержувача інформації досить близькі по відношенню до обговорюваної проблеми чи ідеї.

11. Комунікативні бар'єри – це явища деформації комунікативного процесу, що викликані різними причинами, які можуть приводити до неадекватних дій одержувача інформації. Навіть якщо одержувач інформації отримує повідомлення і чесно намагається його зрозуміти (декодувати), цей процес може бути обмежено низкою перешкод або бар'єрів, що зазвичай виникають у фізичному оточенні або в сфері емоцій людини. Основними причинами комунікативних бар'єрів є змістові й формальні характеристики повідомлення (логічні, фонетичні, стилістичні, семантичні).

12. Фізичні бар'єри. Даний вид бар'єрів відноситься до бар'єрів матеріального походження. Тобто це комунікативні перешкоди, що виникають у матеріальному середовищі.

У якості фізичних бар'єрів виступають несподіваний відволікаючий шум (механічного чи іншого походження), що тимчасово заглушає голос комунікатора і не дає можливості отримати повну інформацію тому, хто її слухає; великі відстані між людьми; стіни або інші статичні перешкоди, що виникають під час прийому інформації.

Як правило учасникам комунікацій досить швидко стає відомо про виникнення такого роду бар'єрів (їх наочно спостерігають), і вони прагнуть «перебороти» ці перешкоди: знайти краще місце для спілкування, чи змінити форму комунікації.

13. Бар'єри перцепції. Термін «перцепція» походить від латинського слова «perceptio», що в перекладі на

українську мову означає сприйняття, сприймання. Стосовно до сфери спілкування людей один з одним виділяють соціальну перцепцію. То ж перепони, які виникають в соціальній перцепції називають бар'єрами перцепції.

Що ж породжує бар'єри перцепції? Козирев М. П. (2014) виділяє такі чинники: стереотипи сприйняття інформації чи тієї або іншої ситуації; упередженість і забобони; негативні установки співрозмовників; неспівпадіння ціннісних орієнтацій чи поглядів на рівні базових соціальних установок; смислові прошарки свідомості; формальне підлаштування образу іншої людини під категорії «добрий – поганий», «надійний – ненадійний» тощо. Ці чинники зумовлюють перекручування уявлення людей один стосовно одного і породжують негативні реакції під час зустрічей, бесід, перемовин, викликають недовіру та знижують продуктивність не тільки комунікативних зв'язків, а й професійної діяльності тощо.

14. Інформаційні бар'єри. Сутність інформаційних бар'єрів, як зазначає у своїй публікації Козирев М. П. (2014), криється у: «механічному розриві інформації, як наслідок – її перекручування; втраті логічності викладу; неповній характеристиці явища, процесу; незрозумілості інформації, внаслідок чого думка, що передається, не має логічного завершення; неповній інформації; інформаційному перевантаженні».

15. Організаційні бар'єри. Для того, щоб зрозуміти сутність організаційних бар'єрів, у якості прикладу можна розглянути вітчизняні виші – університети. Зазвичай в університетах багато різних підрозділів: чисельна кількість деканатів, кафедр, виокремлених інститутів тощо. Така структура вишів (це стосується і великих фірм, компаній) зумовлює виникнення організаційних бар'єрів. Основними причинами їх виникнення є:

1) недоліки організаційних структур управління – відсутність єдиноначальства, висока норма керованості (велика кількість підлеглих на одного начальника), дублювання і накладення функцій або ж,

навпаки, відсутність відповідального виконавця, протиріччя у формулюваннях обов'язків, розподілі повноважень і відповідальності;

2) недостатня регламентація бізнес-процесів, іншими словами, неясні схеми взаємодії співробітників і підрозділів при виконанні тих чи інших завдань;

3) складна багатоступінчаста ієрархія підпорядкування, внаслідок чого спотворюється або втрачається інформація при її переході з одного рівня управління на інший, наприклад з функціонального рівня (керівника підрозділу, служби) до операційного (наприклад, до менеджера з продажів);

4) недоліки внутрішньофірмових комунікацій, що виражається в інформаційному перевантаженні комунікативних або бракові даних, неправильному виборі форми і методу їх подачі тощо;

5) складний документообіг – дуже багато документації різних рівнів важливості, дублювання документації;

6) нерівномірне навантаження – одна група працівників непомірно завантажена роботою, інша – працює без зусиль;

7) відсутність продуманої кадрової політики – немає процедур підбору та адаптації, оцінки, мотивації, навчання та розвитку персоналу;

8) наявність явно виражених субкультур між службами і підрозділами: найчастіше такі підрозділи, як інформаційний відділ, бухгалтерія мають власний набір цінностей, який може вступати в протиріччя із загальною корпоративною культурою.

У більшості випадків організаційні бар'єри виникають через вже вище згадану надто громіздку систему підпорядкування (управління). Досить часто таку проблему можна виявити під час діагностики рівнів

підпорядкування у компанії. Якщо у якості прикладу розглянути широкопрофільну (диверсифіковану) виробничу фірму і в ній від генерального директора до кінцевого виконавця є біля семи рівнів управління, то ймовірність виникнення організаційних бар'єрів досить висока. Оптимальними для організації є 3–4 рівні управління, наприклад: директор ⇒ керівник відділу ⇒ провідний спеціаліст ⇒ менеджер, який має виконати певне завдання.

Зважаючи на актуальність проблематики дослідження бар'єрів комунікування, особливо в установах соціальної сфери, упродовж 2023-2024 років були проведені опитування серед персоналу закладів охорони здоров'я (ЗОЗ) щодо встановлення частоти їх виникнення. Для здійснення такого дослідження було охоплено 19 медичних закладів. Результати опитування показали, що серед медичного персоналу більш за все виникають такі види бар'єрів як особистісні (34,4%) та організаційні (15,7 %). Що ж стосується частоти виникнення інших бар'єрів, то для них інформація наведена на рис. 2.

З огляду на отримані результати дослідження вітчизняним закладам охорони здоров'я слід формувати комунікативну політику, яка буде спрямована на подолання особистісних і організаційних комунікативних бар'єрів.

Виконаний аналіз експертного опитування медичного персоналу закладів охорони здоров'я надав можливість виділити основні чинники, що провокують особистісні й організаційні бар'єри у процесі комунікацій (табл. 1). Знання цих чинників, дослідження їхньої природи надасть можливість знизити рівень прояву особистісних і організаційних бар'єрів, а в деяких випадках і уникнути їх.

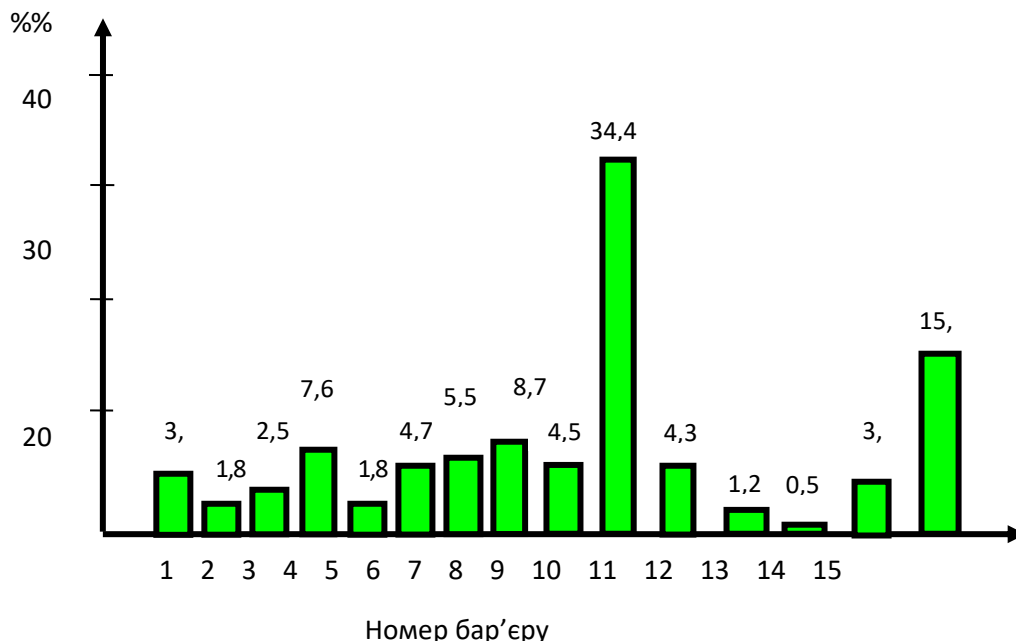


Рис. 2. Результати опитування персоналу ЗОЗ щодо виникнення бар'єрів у комунікаціях у процесі їхньої діяльності за період 2023-2024 рр.

Таблиця 1

Основні чинники впливу на появу особистісних і організаційних бар'єрів у процесі комунікацій

Вид бар'єру	Чинники, що найбільш суттєво вплинули на появу бар'єру	Відсоток респондентів, що обрали ці чинники
Особистісні	1. Відношення один до одного	64
	2. Емоції	57
	3. Психологічна несумісність	46
Організаційні	1. Недоліки внутрішньо фірмових комунікацій	46
	2. Складний документообіг за обсягами оформлення	72
	3. Нерівномірність навантаження у процесі виконання трудових обов'язків	63

Джерело: складено автором.

У принципі всі бар'єри, зважаючи на чинники їх виникнення, можна усунути або їх уникати, якщо останні вчасно виявляти і корегувати процес спілкування. «Бар'єрні» симптоми у процесі комунікування досить помітні й виявити їх не складно. Найяскравіше це демонструє ситуація, коли від постановки завдання до фактичного результату проходить надто багато часу, або ж результат не співпадає із завданням, яке первинно ставилося перед працівником.

Сучасна людина, яка має бажання чогось досягти в професійній діяльності, зробити кар'єру, розуміє необхідність постійного вдосконалення знання рідної мови, своєї мовної культури, гуманізації свого мовлення. На це вказується в більшій частині публікацій, зокрема в Козирева М. П. (2013) і в публікації «Сучасна педагогічна риторика: теорія, практика, міжпредметні зв'язки» (2007), що присвячені дослідженню бар'єрів

комунікації. З огляду на вказані публікації слідуює, що для цього необхідно:

а) створювати в колективі установку на оволодіння правильним літературним мовленням у всіх ситуаціях: спілкування з колегами, партнерами, посередниками, клієнтами;

б) сконцентруватися на самоконтролі й розвитку умінь виразного мовлення при наданні інформації співрозмовнику;

в) розвивати загальні психологічні особливості особистості, що створюють передумови для успішного оволодіння мовленнєвими навичками та вміннями;

г) покращувати такі комунікативні якості, як правильність, зрозумілість і точність висловлювання, доречність, виразність, чистота і лаконічність інформації, що надається співрозмовнику;

д) володіти невербальними засобами спілкування, а саме: мімікою, жестами, правилами членування мовного потоку, темпом мовлення, тембром голосу. Таке уміння не всім властиве, його необхідно розвивати і вчасно використовувати.

Крім вказаного вище, слід ще й зробити акцент на важливості вміння управляти увагою, що передбачає залучення та підтримку уваги того, хто слухає, до того, хто говорить. Це досягається застосуванням таких відомих у комунікативному менеджменті прийомів як «нейтральна фаза», «залучення», «установлення зорового контакту», «нав'язування ритму».

Висновки. Розвиток психології та комунікативного менеджменту формує підстави для ґрунтовного дослідження сутності й причин виникнення бар'єрів комунікації. На цей момент часу з урахуванням ситуації, що склалася в Україні, керівникам організацій необхідно

приділяти особливу увагу етимології бар'єрів комунікації, щоб попереджувати їх виникнення і не провокувати загострення відносин у трудових колективах. Бо через це лівова частка працівників звільняється з роботи і шукає кращих умов праці. Усвідомлення, аналіз, оцінка бар'єрів комунікації і шляхів їх уникнення й подолання сприяє досягненню мети та завдань спілкування, ефективній та плідній взаємодії, гармонізації взаємовідносин, налагодженню ділового, здорового психологічного клімату в колективі. На думку автора, вітчизняним організаціям сьогодні необхідно звернутися до європейської і американської практики запровадження психологічної підтримки працівників на основі створення психологічних служб. Для України на цей момент часу це питання є вкрай важливим.

Обмеженням цього дослідження є наявність лише якісного аналізу причин і наслідків бар'єрів комунікації, що виникають у процесі професійної діяльності менеджерів, а також не повне врахування трансформації соціальних і морально-психологічних орієнтирів у сучасному суспільстві, в трудових колективах, що змінює аксіоматику підґрунтя виникнення перешкод у спілкуванні.

Перспективами подальших досліджень є кількісна оцінка бар'єрів комунікації з використанням експертного оцінювання з урахуванням ситуацій та чинників, що впливають на процес комунікації як у середині організації, так і поза нею. Важливим аспектом є подальша розробка рекомендацій для менеджерів щодо формування такої моделі поведінки, яка б дозволяла уникати бар'єрів у спілкуванні з підлеглими.

через : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2013_2_16.

3. Березовська, Л. (2020). Комунікативні бар'єри у спілкуванні соціального працівника: шляхи подолання. *Український педагогічний журнал*. № 2, 87-94.

4. Вілінська, Г. (2015). Комунікативні бар'єри у процесі міжкультурної взаємодії студентів та

Література:

1. Синівський, В. В., Сергєєнкова, О. П. (2007). Психологічний словник / За ред. Н. А. Побірченко. Київ. Доступ через : https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/5980/3/O_Serhieienkova_IL.pdf.
2. Козирєв, М. П. (2013). Бар'єри педагогічного спілкування. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. серія психологічна*. Вип. 2, 136-146. Доступ

шляхи їх вирішення. *Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент*. Вип. 18, 50-58.

5. Цейтліна, А. О. (2022) Комунікативні бар'єри у процесі формування цивільно-військового співробітництва збройних сил України в умовах проведення ООС. *Інвестиції*. № 2, 145–150.

6. Дмитрієва, С. М. (2010). Психологічні особливості комунікативних бар'єрів у міжособистісному спілкуванні. *Актуальні проблеми, сучасний стан та перспективи розвитку індустрії туризму в Україні та Польщі* : Матеріали IV Міжнарод. наук.-практ. конф. ; за ред. Саух І. В., 247-250. Доступ через :<http://eprints.zu.edu.ua/7609/1/%D0%9F%D0%A1%D0%98%D0%A5%D0%9E%D0%9B%D0%9E%D0%93%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%86%20%D0%9E%D0%A1%D0%9E%D0%91%D0%9B%D0%98%D0%92%D0%9E%D0%A1%D0%A2%D0%86%20%D0%9A%D0%9E%D0%9C%D0%A3%D0%9D%D0%86%D0%9A%D0%90%D0%A2%D0%98%D0%92%D0%9D%D0%98%D0%A5%20%D0%91%D0%90%D0%A0%27%D0%84%D0%A0%D0%86%D0%92%20%D0%94%D0%BC%D0%B8%D1%82%D1%80%D1%96%D1%94%D0%B2%D0%B0.pdf>.

7. Кіш-Вайда, Г. М. (2018). Причини виникнення комунікативних бар'єрів у процесі вивчення іноземних мов. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Педагогіка, соціальна робота»*. Вип. 24.

Доступ через :
<https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/11950//.pdf>.

8. Ковбасюк, О. В. (2009). Комунікативні бар'єри в професійному спілкуванні співробітників органів внутрішніх справ та їх мінімізація. Доступ через :
https://scienceandeducation.pdpu.edu.ua/doc/2009/5_2009/18.pdf.pdf.

9. Козирев, М. П. (2014). Комунікативні бар'єри спілкування та шляхи їх подолання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. № 1, 201-211.

10. Гордієнко, В. Шляхи подолання комунікативних бар'єрів у професійній діяльності викладачів закладів фахової передвищої освіти. Доступ через :
<https://lib.iitta.gov.ua.pdf>.

11. Марчук, В. О., Корнієнко, В. О. Комунікативні бар'єри та шляхи їх подолання. Доступ через :
<http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/40444/15643.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.

12. *Сучасна педагогічна риторика: теорія, практика, міжпредметні зв'язки*: зб. наук. праць за матер. наук. семінару ; за ред. Т. А. Космеди (2007). Львів : ПАІС, 268.

13. Орбан-Лембрик, Л. Е. (2005). Соціальна психологія: навч. посібник. Київ : Академвидав, 448.