

Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»  
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
Міністерство освіти і науки України

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

Локоткова-Тернова Ольга Юріївна

УДК 316.77

## **ДИСЕРТАЦІЯ**

### **Інтракомунікації та їхня роль у функціонуванні сучасних організацій**

22.00.04 – спеціальні та галузеві соціології

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата соціологічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

\_\_\_\_\_ О. Ю. Локоткова-Тернова

Науковий керівник:

Михайльова Катерина Геннадіївна, доктор соціологічних наук, професор

Харків – 2021

## АНОТАЦІЯ

Локоткова-Тернова О. Ю. Інтракомунікації та їхня роль у функціонуванні сучасних організацій. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата соціологічних наук за спеціальністю 22.00.04 – спеціальні та галузеві соціології. – Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»; Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна Міністерства освіти і науки України, Харків, 2021.

У першому розділі розглянуто основні теоретичні та методологічні підходи до вивчення феноменів комунікації, соціальної комунікації та інтракомунікації, обґрунтовано теоретичні конструкції його аналізу. На основі систематизації міждисциплінарних наукових пошуків показано, що соціологічне знання відіграє особливу роль у розкритті сутності феномену комунікації. Проведений етимологічний та онтологічний аналіз поняття «комунікація» здійснено через його співвідношення з феноменом спілкування, який використовується у роботі як більш вузький у порівнянні з комунікацією.

В ході аналізу феномену соціальної комунікації доведено, що найбільш ефективними для його розгляду з точки зору предмету дисертаційного дослідження виступають системний (Н. Луман) та структурно-функціональний підходи (Т. Парсонс). Показано, що наявність системи комунікацій формує багатоваріативний інформаційний простір сучасної організації. Обґрунтовано, що основними теоретичними концепціями для аналізу соціальної комунікації виступають теорія соціальної дії М. Вебера та теорія комунікативної дії Ю. Хабермаса. Використання теорії соціальної дії М. Вебера дозволило довести, що за своєю природною суттю соціальна комунікація є різновидом соціальної взаємодії, в якій відбувається процес обміну інформацією. Запропоновано визначення феномену інтракомунікації як процесу трансляції інформації між суб'єктами в організації за допомогою різних форм, засобів та цільової спрямованості з урахуванням можливостей та обмежень організаційного

середовища. Обґрунтовано феномен результату інтракомунікаційної дії в системі організаційних комунікацій, що дало нам можливість ввести у науковий обіг поняття «інтракомунікаційна інтеракція» - цілераціональна або ціннісно-раціональна взаємодія суб'єктів системи інтракомунікації в процесі здійснення комунікативної діяльності в організації.

З точки зору теорії комунікативної дії Ю. Хабермаса показано, що сфера існування соціальної комунікації лежить саме в діалозі між суб'єктами процесу комунікації, так як являє собою раціональне явище, що містить у собі можливість комунікації між усіма елементами всередині організації.

Особливу увагу приділено потенціалу теорії соціального обміну для дослідження інтракомунікацій. Показано, що визначені Д. Хомансом принципи, що лежать в основі соціального обміну, у процесі комунікації реалізуються в експонуванні повідомлень між суб'єктами комунікації. Саме там вони формують результативність інформаційного повідомлення. Доведено, що принципи соціального обміну можуть бути замінені на одну методологічну детермінанту «раціональність результату від інформаційного повідомлення». При цьому, вибір альтернативи використання оптимального результату або нераціонального результату при міжсуб'єктному характері соціальної комунікації залежить від мети, яку переслідує конкретний суб'єкт.

Здійснено аналіз сутності інтракомунікації як різновиду соціальних комунікацій, описано види комунікативного процесу, які утворюють загальну систему інтракомунікації. Під системою інтракомунікацій пропонується розуміти структуровану сукупність інформаційних каналів, що дозволяють отримувати і оптимально розподіляти інформаційні повідомлення ділового, інтелектуального і емоційного змісту в організації цілеспрямовано і з заданою ефективністю. Такий підхід дозволив сфокусуватися на практичному аспекті функціонування системи інтракомунікацій в організації, головною метою якої, є ефективне функціонування самої системи і задоволеність комунікативною діяльністю безпосередніх суб'єктів комунікації. Доведено, що система інтракомунікацій через критерій ефективності діяльності досягає необхідних

цілей для системи організації в цілому, а через критерій «ефекту від діяльності» вона досягає цілей системи комунікативних дій. Таку властивість пропонуємо характеризувати як «амбівалентність інтракомунікації».

Запропоновано перелік ідентифікаційних факторів інтракомунікації: ідентифікаційні фактори при формуванні системи інтракомунікацій; ідентифікаційні чинники при розвитку і функціонуванні системи інтракомунікацій; ідентифікаційні чинники при завершенні циклу інтракомунікацій. На основі позначених чинників запропоновано базову модель конструювання системи інтракомунікацій.

Другий розділ «Система інтракомунікацій в сучасній організації» присвячено аналізу ключових характеристик системи інтракомунікації у переломлені до загальної системи управління організацією. Показано, що серед усіх можливих варіантів розгляду зазначеної проблематики особливий потенціал має розгляд та аналіз системи інтракомунікації в організаційному управлінні з позиції системного, структурно-функціонального, процесного та ситуаційного методологічних підходів. Для даної системи характерними і особливими характеристиками є: складність структури, двохпозиційність персоналу як фактору зовнішнього середовища, інформативність інтракомунікації, а також взаємозалежність розвитку системи управління організацією і системи інтракомунікації.

Для аналізу процесів управління інтракомунікаціями в організаціях використано теорію інформаційного суспільства. Доведено, що інформація є головним чинником взаємодії системи інтракомунікації в загальній системі управління організацією, а також що інформація є основним фактором інтракомунікаційної інтеракції. Це надало можливість запропонувати авторські моделі управління системою інтракомунікацій, які запропоновано називати «кубічні моделі інтракомунікації» і які складаються з трьох векторів впливів безпосередньої діяльності в управлінні. А саме: управлінський вплив (механізми, практики, методики, способи управління тощо); комунікативний вплив (способи, методи, канали, форми комунікації тощо); інформаційний зміст

(обсяг, структура, вид, швидкість інформації тощо). Запропоновано назву моделі - «УПКОІН», яка має 4 рівня можливого існування: «УПКОІН ++»; «УПКОІН +-»; «УПКОІН -+»; «УПКОІН --».

Продemonстровано, що система інтракомунікації за своєю суттю є сукупністю конкретних інформаційних каналів, способів і методів акумулювання і подальшої передачі інформації всередині будь-якої організації. Показано, що даний системний процес є одним з основних серед усіх процесів, які відповідають за життєздатність організації та за її ефективність роботи. Інформаційний зміст, який формується і експонується в системі інтракомунікацій в організації, обмежується певним за доступністю і динамічністю інформаційним простором усередині організації. Характеристики простору можуть носити різноманітний характер свого формування і розвитку, проте всі вони створюються на базі єдиної системи інтракомунікації.

На основі теоретичних розробок щодо базових елементів процесів обміну інформацією (відправник, повідомлення, канал, одержувач) здійснено аналіз специфіки цих елементів в процесах інтракомунікації. Показано, що для підвищення ефективності інтракомунікацій в організації використовуються кілька типів каналів: інформаційні канали, які покликані інформувати внутрішню аудиторію про важливі з управлінської точки зору події, що відбуваються в житті організації для забезпечення рівня задоволеності співробітників організації; аналітичні канали, які покликані діагностувати і отримувати зворотний зв'язок для забезпечення рівня залученості суб'єктів соціальної організації; комунікативні канали, які покликані організовувати спілкування, передачу інформації і емоцій в наборі спеціальних заходів, що проводяться для суб'єктів соціальної організації при безпосередній участі керівників; організаційні канали, які покликані організовувати можливість керівникам соціальної організації доносити присутній обсяг інформації для підвищення рівня задоволеності суб'єктів соціальної організації.

Спираючись на дані соціологічних досліджень, за якими результативність горизонтальних зв'язків досягає 90%, а вертикальних - 20-25%, удосконалено

систему перепон, які виникають на шляху інтракомунікації. До них віднесено: спотворення повідомлень, інформаційні перевантаження, незадовільна структура організації, конкуренція між повідомленнями, дистанція між працівниками в залежності від їх статусу, сфера компетенції, погана структура повідомлення, мовний бар'єр, недосконалий зворотний зв'язок, недостатнє розуміння важливості комунікацій тощо.

Розкрито потенціал організаційних структур та професійних позицій управління інтракомунікаціями в організаціях. Показано, що особливістю формування системи інтракомунікацій є її зв'язок з процесами управління персоналом. Продемонстровано, що внутрішні комунікації сприяють ефективній взаємодії співробітників, розв'язанню кризових ситуацій, підтримці корпоративної культури, формуванню лояльності співробітників.

Розкрито слабкі місця управління внутрішніми комунікаціями в організаціях, які гальмують її розвиток. До них віднесено: відсутність єдиної системи внутрішніх комунікацій; комунікації не завжди встигають за розширенням/звуженням організації; технології та інструментарій внутрішніх комунікацій не завжди обираються з урахуванням розмірів і особливостей організації; відсутність дієвого інформаційного регламенту; подача інформації в обмеженому обсязі, поширення малоцікавої інформації для персоналу або зовсім не призначеної для нього; розрив між принципами, які декларуються, і принципами, які існують в реальній практиці, тобто тими, на яких будується життєдіяльність організації; не завжди ведеться робота з міфами і чутками; небажання топ-менеджменту підтримувати зворотний зв'язок зі співробітниками, невміння ефективно контактувати з персоналом, інформування працівників та інформаційні зустрічі з ними виключно при форс-мажорних обставинах; відсутність системи управління знаннями (Knowledge Management); відсутність відкритого доступу до інформації для співробітників і особистого спілкування менеджменту з персоналом на постійній основі тощо.

Особливу увагу приділено механізмам подолання феномену прокрастинації в організації і процедури реструктуризації компанії. Показано,

що основними завданнями системи інтракомунікацій цього напрямку є: побудова єдиного інформаційного простору, налагодження внутрішньокорпоративних зв'язків, усунення комунікаційних розривів. підвищення лояльності, залученості, прихильності суб'єктів організації.

У третьому розділі «Практики інтракомунікаційної діяльності в сучасних організаціях» розглянуто зарубіжний і вітчизняний досвід роботи з побудови системи інтракомунікацій в сучасних організаціях, показано можливості та обмеження функцій фахівця з інтракомунікацій. Показано, що для американців, інтракомунікації є щоденною практикою, де інструменти є не більш ніж додатком до міжособистісних комунікацій. В інтракомунікаціях використовується системний підхід, в якому бере участь кожен працівник компанії. У зв'язку з цим підкреслюється особлива роль ефективних комунікацій лінійного менеджменту, який заохочує неформальний інформаційний обмін інформацією. Британська школа розглядає інтракомунікації як таку, що існує поряд з репутаційним менеджментом, корпоративною соціальною відповідальністю і корпоративною етикою, як частина управління брендом і репутацією компанії. Інтракомунікації відіграють значну роль у підтримці лояльності клієнтів (через підтримку лояльності персоналу, підвищення клієнтського сервісу та іміджу торгової марки). Велике значення мають інтракомунікації в супроводі організаційних змін. У Франції система інтракомунікацій вибудовується як відповідь на виклики, які виникають в організаційному середовищі. На пострадянському просторі інтракомунікації успішно розвиваються не тільки в великих, але і в середніх компаніях. В Україні постерігається тенденція, де поступово бізнес переходить на новий якісний рівень інтракомунікацій. Формування українських моделей інтракомунікацій є відображенням міксових парадигм побудови інтракомунікацій.

На основі емпіричних даних надано опис базових параметрів та тенденцій розвитку систем інтракомунікацій в організаціях. Показано, що основним каналом отримання інформації є: безпосередній керівник (70,4%), корпоративна

газета (42,4%), колеги (40,3%). Далі йдуть: ЗМІ (20,0%), інформаційні стенди (17,3%) і електронні розсилки (15,7%). Найменш інформаційними виявилися друзі, родичі, знайомі (10,4%), представники профспілкової організації (9,1%) і перший керівник компанії (12,2%).

Максимальною довірою користується таке джерело інформації, як безпосередній керівник (71,1%). У меншій мірі в організаціях довіряють корпоративній газеті (22,4%), колегам (18,3%). Незначну довіру як до джерела інформації мають інформаційні стенди (12,6%), електронні розсилки (11,3%), ЗМІ (10,0%), а також друзі, родичі і представники профспілки (по 8,0% ).

Зіставлення каналів отримання інформації з тими, яким довіряють, показало, що існує «пастка» в тому, що часто основні канали інформації не є верифікованим для співробітників (тобто вони отримують часто інформацію, якої не довіряють).

При розгляді практичного використання інноваційних інструментів інтракомунікацій на основі кейс-стаді показано, що їх впровадження (гейміфікація, сторителлінг, скрайбінг тощо) відкриває нові можливості для співробітників. Зокрема: можливість побачити свій поточний рівень розвитку та рівень своєї групи; бути в курсі результату роботи всіх своїх колег, розуміти, до чого прагнути; знати, що всі старання і зусилля якісно виконувати свої обов'язки будуть завжди помічені і заохочені; отримувати публічні визнання і віртуальні тематичні нагороди від керівників свого підрозділу; отримувати корпоративні сувеніри та незабутні враження від відвідування заходів, які підготувала компанія для кращих.

Емпіричні дослідження показали, що в системі інтракомунікацій використовуються горизонтальні комунікації (перш за все, неформальне спілкування (47,5%), міський телефон (40,0%), службові записки (31,8%) і електронна пошта (28,9%)) та вертикальні комунікації (перш за все, щоденні письмові накази (59,9%), щоденні наради (57,1%), селекторні наради (26,2%), особистий прийом керівника (20,6%) тощо.

За кількістю сторін, що беруть участь в комунікації, з незначним

розривом переважає двостороння система взаємодії (наради, особистий прийом керівника, дисциплінарні наради, міський телефон), одностороння комунікація представлена електронними розсилками без права отримання зворотного зв'язку (інформаційні стенди, службові записки).

Узагальнюючий аналіз надав можливість виокремити три групи інформаційних блоків у комунікаціях в організаціях. Перша - в якій практично немає інформаційних розривів: інформація, яка надається, адекватна інформаційним потребам. Друга група - в якій наявна інформація перевищує необхідну. Третя група - де потреба перевищує наявну інформацію.

Показано можливості та протиріччя функціонування та розвитку внутрішнього середовища організації засобами інтракомунікаційного менеджменту. Доведено, що для побудови ефективної системи інтракомунікацій в період формування необхідно використовувати запропоновану базову модель конструювання цієї системи, до якої віднесено наступні елементи: побудова стратегії розвитку інтракомунікацій (фактор спільної стратегічної мети); систематизація діючих інформаційних інструментів, каналів і методів комунікацій (фактор упорядкування діючих елементів); забезпечення достовірності інформації, яка транслюється, підвищення рівня довіри до інформації та скорочення інформаційних розривів (фактор валідності діючої інформації по засобом інтракомунікаційної інтеракції).

На основі емпіричних даних доведено, що інтракомунікації грають важливу роль в життєдіяльності організації. Особливий фокус на збереженні благополуччя організаційного середовища, підвищення задоволеності, залученості і лояльності персоналу стають корпоративним кодом інтракомунікацій, завдяки якому економічна модель організації може приносити стабільні і прогнозовані результати.

Серед основних проблем, з якими стикається інтракомунікаційний менеджмент визначено: труднощі у вимірюванні оцінки ефективності комунікацій, донесенні цінності інтракомунікацій власникам бізнесу, більшість українських компаній не пов'язують комунікацію з досягненням своїх бізнес-

цілей в довгостроковій перспективі, в попередженні криз, зниження рівня кваліфікації фахівців.

В цілому, проведений аналіз дозволив зробити висновки, що спрямовані на побудову ефективної системи інтракомунікацій, підвищення рівня лояльності, залученості й задоволеності персоналу, для організації ефективної трудової діяльності з метою розвитку організацій.

Ключові слова: інтракомунікації, система інтракомунікацій, управління, інформація, організація, модель управління системою інтракомунікацій.

## **ABSTRACT**

Lokotkova-Ternova O. Yu. Intracommunications and their role in the functioning of modern organizations. - Qualifying scientific work on the rights of the manuscript.

Thesis of a Candidate Degree in Sociology: Specialty 22.00.04 – Special and Branch sociologies. – Kharkiv University of Humanities “People's Ukrainian Academy”; V. N. Karazin Kharkiv National University, the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kharkiv, 2021.

The first section considers the main theoretical and methodological approaches to the study of the phenomena of communication, social communication and intracommunication, substantiates the theoretical constructions of its analysis. Based on the systematization of interdisciplinary scientific research, it is shown that sociological knowledge plays a special role in revealing the essence of the phenomenon of communication. The etymological and ontological analysis of the concept of «communication» is carried out through its relationship with the phenomenon of communication, which is used in the work as narrower in comparison with communication.

In the course of the analysis of the phenomenon of social communication it is proved that the most effective for its consideration from the point of view of the subject of dissertation research are systemic (N. Luhmann) and structural-functional

approaches (T. Parsons). It is shown that the presence of a communication system forms a multivariate information space of a modern organization. It is substantiated that the main theoretical concepts for the analysis of social communication are the theory of social action of M. Weber and the theory of communicative action of J. Habermas. The use of Weber's theory of social action allowed us to prove that, by its natural nature, social communication is a kind of social interaction in which the process of information exchange takes place. It is proposed to define the phenomenon of intracommunication as a process of translation of information between the subjects in the organization through various forms, means and targeting, taking into account the possibilities and limitations of the organizational environment. The phenomenon of the result of intracommunication action in the system of organizational communications is substantiated, which gave us the opportunity to introduce into scientific circulation the concept of «intracommunication interaction» - tsilerational or value-rational interaction of subjects of intracommunication system in the process of communicative activity in the organization.

From the point of view of the theory of communicative action of J. Habermas it is shown that the sphere of existence of social communication lies in dialogue between subjects of process of communication as represents the rational phenomenon containing possibility of communication between all elements within the organization.

Particular attention is paid to the potential of the theory of social exchange for the study of intracommunications. It is shown that the principles defined by D. Homans, which underlie social exchange, in the process of communication are realized in the display of messages between the subjects of communication. It is there that they shape the effectiveness of the information message. It is proved that the principles of social exchange can be replaced by one methodological determinant «rationality of the result from the information message». In this case, the choice of alternatives to use the optimal result or irrational result in the intersubjective nature of social communication depends on the goal pursued by a particular subject.

The analysis of the essence of intracommunication as a kind of social

communications is carried out, the types of communicative process which form the general system of intracommunication are described. Under the system of intracommunications is proposed to understand a structured set of information channels that allow you to receive and optimally distribute information messages of business, intellectual and emotional content in the organization purposefully and with a given efficiency. This approach allowed us to focus on the practical aspect of the functioning of the intracommunication system in the organization, the main purpose of which is the effective functioning of the system itself and satisfaction with the communicative activities of the direct subjects of communication. It is proved that the system of intracommunication through the criterion of efficiency of activity achieves the necessary goals for the system of the organization as a whole, and through the criterion of «effect of activity» it achieves the goals of the system of communicative actions. We propose to characterize this property as «bivalence of intracommunication».

The list of identification factors of intracommunication is offered: identification factors at formation of system of intracommunication; identification factors in the development and operation of the intracommunications system; identification factors at the end of the intracommunication cycle. Based on these factors, a basic model for designing an intracommunication system is proposed.

The second section «Intracommunication system in a modern organization» is devoted to the analysis of key characteristics of the intracommunication system in the refracted to the general management system of the organization. It is shown that among all possible options for consideration of this issue has a special potential consideration and analysis of the intracommunication system in organizational management from the standpoint of systemic, structural-functional, process and situational methodological approaches. Characteristic and special characteristics of this system are: the complexity of the structure, the two-position staff as an environmental factor, the informativeness of intracommunication, as well as the interdependence of the development of the organization's management system and the intracommunication system.

The theory of information society is used to analyze the processes of intracommunication management in organizations. It is proved that information is the main factor of interaction of the intracommunication system in the general management system of the organization, and also that the information is the main factor of intracommunication interaction. This made it possible to propose author's models of intracommunication system management, which are proposed to be called «cubic models of intracommunication» and which consist of three vectors of influences of direct activity in management. Namely: managerial influence (mechanisms, practices, methods, management methods, etc.); communicative influence (methods, methods, channels, forms of communication, etc.); information content (volume, structure, type, speed of information, etc.). The name of the model is proposed – «UPKOIN», which has 4 levels of possible existence: «UPKOIN ++»; «UPKOIN + -»; «UPKOIN - +»; «UPKOIN - -».

It is demonstrated that the intracommunication system is essentially a set of specific information channels, methods and techniques of accumulation and subsequent transmission of information within any organization. It is shown that this system process is one of the main among all processes that are responsible for the viability of the organization and for its efficiency. The information content, which is formed and exhibited in the system of intracommunications in the organization, is limited to a certain availability and dynamism of the information space within the organization. The characteristics of space can be of different nature of its formation and development, but they are all created on the basis of a single system of intracommunication.

On the basis of theoretical developments concerning the basic elements of information exchange processes (sender, message, channel, recipient) the analysis of specificity of these elements in intracommunication processes is carried out. It is shown that several types of channels are used to increase the efficiency of intracommunications in the organization: information channels, which are designed to inform the internal audience about important from a managerial point of view events in the organization to ensure employee satisfaction; analytical channels that

are designed to diagnose and receive feedback to ensure the level of involvement of the subjects of social organization; communication channels, which are designed to organize communication, transmission of information and emotions in a set of special events held for the subjects of social organization with the direct participation of leaders; organizational channels, which are designed to organize the opportunity for leaders of social organizations to convey the amount of information present to increase the level of satisfaction of the subjects of social organization.

Based on the data of sociological research, according to which the effectiveness of horizontal connections reaches 90%, and vertical - 20-25%, the system of obstacles that arise in the way of intracommunication has been improved. These include: message distortion, information overload, unsatisfactory organizational structure, competition between messages, distance between employees depending on their status, area of competence, poor message structure, language barrier, imperfect feedback, insufficient understanding of the importance of communications, etc. .

The potential of organizational structures and professional positions of intracommunication management in organizations is revealed. It is shown that the peculiarity of the formation of the intracommunication system is its connection with the processes of personnel management. It is demonstrated that internal communications are necessary both for the organization of effective interaction of employees within the company or the decision of crisis situations, and for support of corporate culture and formation among employees of loyalty to the company.

Weaknesses in the management of internal communications in organizations that hinder its development are revealed. These include: the lack of a unified system of internal communications; communications do not always keep up with the expansion / contraction of the organization; technologies and tools of internal communications are not always chosen taking into account the size and features of the organization; lack of effective information regulations; providing information in a limited amount, dissemination of uninteresting information for staff or not intended for him; the gap between the principles that are declared and the principles that exist

in real practice, ie those on which the life of the organization is built; work with myths and rumors is not always carried out; reluctance of top management to maintain feedback with employees, inability to effectively communicate with staff, informing employees and information meetings with them only in case of force majeure; lack of knowledge management system (Knowledge Management); lack of open access to information for employees and personal communication of management with staff on a regular basis, etc.

Particular attention is paid to the mechanisms of overcoming the phenomenon of procrastination in the organization and restructuring of the company. It is shown that the main tasks of the intracommunication system in this direction are: construction of a single information space, establishment of intracorporate relations, elimination of communication gaps. increase loyalty, involvement, commitment of the subjects of the organization.

The third section «Practices of intracommunication activities in modern organizations» discusses foreign and domestic experience in building a system of intracommunication in modern organizations, shows the possibilities and limitations of the functions of a specialist in intracommunications. It has been shown that for Americans, intracommunication is a daily practice where tools are nothing more than an adjunct to interpersonal communication. Intracommunications uses a systematic approach in which every employee of the company participates. In this regard, the special role of effective line management communications is emphasized, which encourages informal information exchange. The British School views intracommunication as one that coexists with reputation management, corporate social responsibility and corporate ethics as part of brand management and company reputation. Intra-communications play a significant role in maintaining customer loyalty (through supporting staff loyalty, improving customer service and brand image). Of great importance are intracommunication accompanied by organizational change. In France, the intracommunication system is built in response to the challenges that arise in the organizational environment. In the post-Soviet space, intracommunications are successfully developing not only in large but also in

medium-sized companies. In Ukraine, there is a trend where business is gradually moving to a new quality level of intra-communications. The formation of Ukrainian models of intra-communications is a reflection of mixed paradigms of construction of intra-communications.

On the basis of empirical data the description of basic parameters and tendencies of development of systems of intracommunication in the organizations is given. It is shown that the main channel for obtaining information is: the immediate supervisor (70.4%), corporate newspaper (42.4%), colleagues (40.3%). Next are: media (20.0%), information stands (17.3%) and e-mails (15.7%). Friends, relatives, acquaintances (10.4%), trade union representatives (9.1%) and the first head of the company (12.2%) were the least informative.

The maximum trust is enjoyed by such a source of information as the immediate supervisor (71.1%). To a lesser extent, organizations trust the corporate newspaper (22.4%), colleagues (18.3%). Information stands (12.6%), electronic mailings (11.3%), mass media (10.0%), as well as friends, relatives and trade union representatives (8.0% each) have little trust as a source of information.

A comparison of the channels of obtaining information with those who are trusted has shown that there is a «trap» in that often the main channels of information are not verified for employees (ie they often receive information that is not trusted).

When considering the practical use of innovative intracommunication tools based on case studies, it is shown that their implementation (gamification, storytelling, scribing, etc.) opens new opportunities for employees. In particular: the opportunity to see your current level of development and the level of your group; be aware of the results of the work of all their colleagues, understand what to strive for; know that all efforts and efforts to perform their duties well will always be noticed and encouraged; receive public recognition and virtual thematic awards from the heads of their department; receive corporate souvenirs and unforgettable impressions from attending events prepared by the company for the best.

Empirical studies have shown that the system of intracommunications uses horizontal communications (primarily, informal communication (47.5%), landline

(40.0%), memos (31.8%) and e-mail) (28.9%). )) and vertical communications (first of all, daily written orders (59.9%), daily meetings (57.1%), conference calls (26.2%), personal reception of the head (20.6%), etc.

According to the number of parties involved in communication, a two-way system of interaction (meetings, personal reception of the head, disciplinary meetings, landline) prevails with a small gap, one-way communication is represented by electronic mailings without the right to receive feedback (information stands, memos).

The generalized analysis provided an opportunity to distinguish three groups of information blocks in communications in organizations. The first - in which there are virtually no information gaps: the information provided is adequate to information needs. The second group - in which the available information exceeds the required. The third group - where the need exceeds the available information.

Possibilities and contradictions of functioning and development of the internal environment of the organization by means of intracommunication management are shown. It is proved that to build an effective system of intracommunications during the formation period it is necessary to use the proposed basic model of designing this system, which includes the following elements: construction of strategy for development of intracommunications (factor of common strategic goal); systematization of existing information tools, channels and methods of communications (ordering factor of existing elements); ensuring the reliability of the information that is broadcast, increasing the level of trust in information and reducing information gaps (the factor of validity of existing information by means of intracommunication interaction).

Based on empirical data, it is proved that intracommunications play an important role in the life of the organization. A special focus on maintaining the well-being of the organizational environment, increasing staff satisfaction, involvement and loyalty become the corporate code of intracommunications, through which the economic model of the organization can bring stable and predictable results.

Among the main problems faced by intracommunication management are identified: difficulties in measuring the effectiveness of communications, communicating the value of intracommunications to business owners, most Ukrainian companies do not link communication with achieving their business goals in the long run, crisis prevention, professional development .

In general, the analysis allowed to draw conclusions aimed at building an effective system of intra-communications, increasing the level of loyalty, involvement and satisfaction of staff, to organize effective work for the development of organizations.

**Key words:** intracommunication, intracommunication system, management, information, organization, intracommunication system management model.

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

**Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації:**

### *Розділи у монографіях:*

1. Локоткова-Терновая О. Ю., Петрушко А. В. Коммуникации в организации как фактор развития человеческого капитала. *Проблемы развития человеческого капитала в современном социальном поле Украины: организационный аспект*. Харьков : Изд-во Міськдрук, 2016. С. 126–146 (здобувачем Локотковою-Терновою О. Ю. показано можливості комунікаційних взаємодій в організаціях та їх особливості в різних типах комунікації).

**Статті у наукових фахових виданнях України та включених до міжнародних наукометричних баз:**

2. Локоткова-Терновая О. Ю. Роль інтракомунікацій у побудові щастя співробітників в організації. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2020. Вип. 85. С. 24-31 (індексується в міжнародній базі *Index Copernicus*)

3. Локоткова-Терновая О. Ю. Современный подход к внедрению эффективной инновационной системы интракоммуникаций в организациях. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2020. Вип. 88. С. 37-44 (індексується в міжнародній базі *Index Copernicus*)

4. Локоткова-Терновая О. Ю. Куб УПКОИН: новый взгляд на управление системой интракоммуникаций в организации. *Вісник Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого*. Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія. 2021. Том 1, № 48. С. 233-244 (індексується в міжнародних базах *Index Copernicus*, *Googlescholar*)

### **Статті у наукових зарубіжних виданнях:**

5. Lokotkova-Ternovaya O.Yu., Voronenko A., Mykhaylyova K. Cultural barriers in communication as limiters of trust forming in modern society. *European*

*Humanitarian Studies*. 2021. №2. С. 12-21 (здобувачем Локотковою-Терновою О. Ю. розкрито проблеми, які виникають у процесі міжкультурної комунікації)

***Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:***

6. Локоткова-Терновая О. Ю. Роль системы интракоммуникаций в современной организации. *Роль суспільних наук у процесі розвитку суспільства в умовах сьогодення*: тези допов. міжнар. наук.-практ. конф., 5-6 грудня 2014 року, м. Дніпропетровськ. Дніпропетровск: НО «Відкрите суспільство», 2014. С. 39-44

7. Локоткова-Терновая О. Ю. Роль системы интракоммуникаций в ключевых вопросах учебно-воспитательного процесса в вузе. *Управление качеством обучения в инновационном вузе* : прогр. и матер. науч.-теорет. конф. молодых ученых, 17–18 апр. 2015 г. Харьков : Изд-во НУА, 2015. С. 18-22

8. Локоткова-Терновая О. Ю., Михайлева Е. Г. Роль интракоммуникаций в преодолении феномена прокрастинации в организации. *Трансформация социальных систем: проблемы и поиски путей решения*: сб. науч. тр. по матер. Всерос. науч.-практ. конф. (с междунар. уч.). Саранск, 17–18 декабря 2014 г. Саранск : Изд-во Мордов. ун-та, 2015. С. 150-153 (здобувачем Локотковою-Терновою О. Ю. запропоновано шляхи подолання феномену прокрастінації засобами інтракомунікацій)

9. Локоткова-Терновая О. Ю. Роль интракоммуникационного менеджера в современной организации. *Соціологія у (пост)сучасності*. Збірник тез доповідей XIII Всеукраїнської наукової конференції студентів та аспірантів, ХНУ імені В. Н. Каразіна. Харьков, 2015. С. 57-58

10. Локоткова-Терновая О. Ю. *Современные тенденции развития инновационных интракоммуникаций в системе высшего образования*. Подготовка научно-педагогических кадров для высшей школы: состояние проблемы, перспективы : программа и материалы науч.-теорет. конф. молодых ученых, 16 апр. 2016 г. Харьков : Изд-во НУА, 2016. С. 31–36.

11. Локоткова-Терновая О. Ю., Михайлева Е. Г. Роль коммуникации в формировании доверия в образовании. *The world science and innovation*:

Abstracts of the 7th International scientific and practical conference. Cognum Publishing House. London, United Kingdom. 2021. Pp. 743-750 (*здобувачем Локотковою-Терновою О. Ю. розглянуто роль комунікації при конструюванні довіри освітніх закладів стейкхолдерам*)

***Наукові праці, що додатково висвітлюють результати дисертаційного дослідження:***

12. Lokotkova-Ternovaya O.Yu. The role of intracommunications in overcoming the procrastination phenomenon. *Virtus: Scientific Journal*. June № 45, 2020. P. 224-227 (*індексується в міжнародних базах Scientific Indexing Services (SIS) (USA), Citefactor (USA), International Innovative Journal Impact Factor (IIJIF)*)

## ЗМІСТ

|                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>ВСТУП</b>                                                                                  | 4   |
| <b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ<br/>АНАЛІЗУ ІНТРАКОМУНІКАЦІЙ</b>                  | 16  |
| 1.1. Комунікація як об'єкт соціологічного аналізу                                             | 16  |
| 1.2. Соціологічний дискурс дослідження соціальної комунікації                                 | 32  |
| 1.3. Інтракомунікація як тип соціальної комунікації в організації                             | 58  |
| Висновки за розділом 1                                                                        | 72  |
| <b>РОЗДІЛ 2. СИСТЕМА ІНТРАКОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ</b>                                       | 75  |
| 2.1. Загальні підходи до управління системою інтракомунікацій в організації                   | 75  |
| 2.2. Технологічні аспекти інтракомунікаційного процесу в сучасних організаціях                | 88  |
| 2.3. Організаційний супровід системи інтракомунікацій організацій в сучасних умовах           | 115 |
| Висновки за розділом 2                                                                        | 132 |
| <b>РОЗДІЛ 3. ПРАКТИКИ ІНТРАКОМУНІКАЦІЙНОЇ<br/>ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ</b>          | 135 |
| 3.1. Світові тенденції в інтракомунікаційних практиках сучасних організацій                   | 135 |
| 3.2. Стан та функціональний потенціал систем інтракомунікацій у сучасних організаціях України | 151 |
| Висновки за розділом 3                                                                        | 180 |
| <b>ВИСНОВКИ</b>                                                                               | 184 |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b>                                                         | 192 |

## ДОДАТКИ

Додаток А. Список праць, опублікованих за темою дисертації

Додаток Б. Відомості про апробацію результатів дисертації

## ВСТУП

**Обґрунтування вибору теми дослідження.** Перехід до інформаційного суспільства, пов'язаний зі збільшенням динаміки глобальних і соціальних процесів, змагань ініціатив соціальних суб'єктів (особистостей, підприємств, організацій), задля досягнення успіху призводить до змін у принципах, ресурсах, механізмах соціального управління та спробам віднайти інноваційні засоби розвитку організацій.

На сьогодні глобальні процеси відбиваються на різних рівнях соціальної динаміки: їх вплив відчувають і соціальні інститути, і організації, і індивіди. І цей новий етап розвитку суспільства передбачає принципово новий «соціальний порядок», що будується на зниженні ролі матеріального виробництва, розвитку сектора послуг, істотної модифікації традиційної соціальної структури. На перше місце в освоєнні нових реалій висувуються, з одного боку, досягнення в області розробки, накопичення інформації та обміну нею, з іншого - усвідомлення нового характеру людської діяльності, зміни типів ресурсів, які використовуються організаціями.

Сучасний технологічний базис життєдіяльності соціуму ознаменувався зміною машинних технологій на інформаційні, які використовують сукупність засобів і методів збору, обробки, накопичення і передачі даних (первинної інформації) для отримання інформації нової якості про стан об'єкта, процесу або явища (інформаційного продукту). Розвиток цих технологій вимагає перегляду розвитку бізнесу і принципових змін комунікацій в ньому.

Без комунікації неможлива життєдіяльність соціальних суб'єктів; вона пронизує всі сторони життя суспільства, соціальних груп і окремих індивідів, стаючи соціальним процесом, обумовленим соціокультурними закономірностями. Комунікація стає фундаментальною основою існування суспільства.

Залежність суспільства від комунікації також можна пояснити й тим, що за своєю природою процес комунікації є соціально-затребуваним механізмом,

який більшою мірою сформувався через необхідність взаємодії між соціальними суб'єктами.

Розуміння стратегії розвитку компанії, її довгострокових і короткострокових бізнес-цілей, цілісне уявлення про компанію, її місію і цінності безпосередньо залежить від комунікаційної політики. Саме компетентно побудовані комунікації забезпечують ефективну взаємодію усередині колективу, істотно підвищують якість управління процесом виробництва і ухвалення управлінських рішень для забезпечення ефективного функціонування компанії у сучасних економічних умовах. Відповідно можливі проблеми у функціонуванні інформаційних каналів, несвоєчасне і неповне доведення інформації, наявність комунікаційних розривів і небажання топ-менеджменту здійснювати якісну комунікацію зі своїми підлеглими можуть привести до зниження ефективності діяльності організації.

Фахівці в галузі менеджменту стверджують, що «63% англійських, 73% американських, 85% японських керівників виділяють успішну комунікацію як головну умову успіху на шляху досягнення ефективності їхніх організацій, причому самі керівники готові витратити на неї від 50% до 90% свого часу» [7].

Зазначимо, що комунікаційна система сучасних організацій є достатньо розгалуженою, і в ній внутрішні комунікації мають особливе значення, бо впливають не тільки на результативність діяльності організації, а й стикаються з іншими питаннями діяльності персоналу. Інтракомунікації покликані створити і зміцнити корпоративну лояльність усередині організації. Сьогодні доведено, що 91% чинників, що формують лояльність співробітників, і 99,5% чинників, що впливають на їх задоволення своєю роботою, безпосередньо пов'язані з ефективною комунікацією (Д. Керк).

У сучасних умовах діджиталізації та загальної цифровізації, динамічних змін, пов'язаних з суттєвим зростанням частки онлайн комунікацій окреслює нове коло завдань для організацій. Згідно з даними європейської спільноти «SMARP», «компанії більше не можуть адаптуватися до швидко мінливих ринків. Їм потрібно переосмислити спілкування своїх співробітників і

використовувати цифрові технології, щоб залишатися попереду конкурентів»[1].

«Сьогодні спостерігається тенденція, коли поточний стан спілкування співробітників викликає тривогу: 60% компаній не мають довгострокової стратегії внутрішніх комунікацій; тільки 13% співробітників використовують свої інтрамережі щодня; 74% співробітників відчують, що не беруть до уваги новини компанії; 72% працівників не мають повного уявлення про стратегію компанії; тільки 23% керівників стверджують, що їх компанії відмінно вміють узгоджувати цілі співробітників з корпоративними цілями; тільки 40% фахівців з інформаційних технологій вважають, що співробітники «добре» або «дуже добре» розуміють свій внесок в стратегію своєї організації; 62% листів, отриманих співробітниками, не важливі; організації з ефективними програмами змін і комунікації мають в 3,5 рази більше шансів перевершити своїх колег; 28% керівників повідомляють, що погане спілкування є основною причиною нездатності виконати проект в початкові терміни; тільки 17% роботодавців вважають лінійних керівників хорошими комунікаторами» [1].

У сучасній українській практиці також небагато організацій ведуть усвідомлену роботу зі встановлення ефективних комунікацій усередині колективу. Як показує контент-аналіз підготовки фахівців в області внутрішніх комунікацій, цей напрям вимагає розвитку.

Таким чином, можна констатувати наявність протиріччя між необхідністю посилення ефективності вертикальних та горизонтальних зв'язків поміж організаційними суб'єктами в рамках системи інтракомунікацій, їх адаптації до нових умов функціонування організацій, з одного боку, та недостатнім рівнем готовності до таких змін, а також організаційним забезпеченням існуючих на цей час в організаціях систем інтракомунікацій, відсутністю необхідних для цього спеціальних структур, невизначеністю їх функцій і повноважень.

Здійснений аналіз літератури з цієї проблематики дозволив зробити висновок про те, що значний доробок щодо сутності та видів комунікації, їх

технологічних рішень міститься в роботах представників вітчизняної наукової думки: В. Бебик, Н. Білан, Н. Гаврилюх, В. Ільганаєва, В. Полторак, В. Різун, Г. Стадник, О. Холод, М. Яценко та ін.

У зарубіжному науковому дискурсі дослідженню питань комунікації та засобів її здійснення, у тому числі в організаціях, приділяється увага такими зарубіжними вченими, як К. Адамс, О. Гнатюк, Дж. Катценбах, В. Конецька, Я. Лето, Н. Луман, Ф. Лютенс, Г. Почепцов, Д. Сміт, О. Соколов, Ю. Хабермас, М. Хайдегер, К. Черрі, Р. Шредер та ін. Ними розглядаються моделі комунікації, можливості комунікативних механізмів у вирішенні соціальних проблем різного кола, у тому числі і в організаціях.

Узагальнення наукових пошуків в сфері аналізу комунікацій та інтракомунікацій дозволяє стверджувати, що досить часто цей вид комунікацій в них розглядається як основа для вирішення декількох завдань, що стоять перед організаціями: передача досвіду, корпоративних цінностей і культурної ідентифікації, розвиток корпоративної культури (Тодорова О, Бусигін О, Бехар Г, Василенко С., Демін Д, Лайкер Д, Макєєв В. та ін.); оптимізація досягнення стратегічних цілей організації, підвищення ефективності горизонтальних і вертикальних комунікацій, формування позитивного іміджу організації як працедавця в очах внутрішніх стейкхолдерів (Федорова І., Альохіна І., Горчакова В., Джи Б., Зазикіна В., Зверінцева А., Самохіна Л.); побудова ефективної командної взаємодії усередині організації (Лютенс Ф., Катценбах Джоуля, Сміт Д., Андрєєв В., Маслова О., Гравіц М., Свергун О. та ін.); залучення персоналу до ухвалення управлінських рішень і обговорення підсумків їх реалізації (Демінг Г., Стори Д., Долженко Р., Хеллевіг Й.); управління внутрішніми конфліктами і об'єднанням колективу (Ємельянов С., Зеркін Д., Скотт Д., Здравомислов Л., Петрівський А.); генерація ідей для оптимізації діяльності організації, створення системи довгострокового планування, управління, розробка і впровадження інновацій, створення можливостей ототожнення внутрішніми стейкхолдерами себе як частини організації, з визнанням її філософії, цінностей і традицій (Крилов А.,

Бистрянцев П.); підтримка командоутворення і підвищення лояльності внутрішніх стейкхолдерів (Громова О., Джоуля Н., Шет С. та ін.); створення нових форм рішення завдань, пов'язаних з управлінням персоналом (адаптація, підбір, навчання), формування сприятливого соціально-психологічного клімату (Будаєва О., Лукашевич В., Шорохова О.) в організації, активізація і актуалізація стратегічно важливих процесів організації (система KPI, впровадження інновацій і змін) (Михайлова О., Вермель М., Горєлова Н., Смірнова В., Галяєвої Л.); формування позитивного досвіду взаємодій і заохочення інноваційних рішень (Красовський Ю., Балабанова Е., Ефендієв А., Гоголева А. та ін.).

Аналіз наявних наукових доробок демонструє, що гносеологічна складова позначеного нами вище протиріччя на даний момент не має достатньої наукової бази для розв'язання. Необхідно уточнення сутності феномену інтракомунікацій; потребують аналізу загальні підходи до побудови та принципи функціонування систем інтракомунікацій в організаціях в сучасних умовах, визначення теоретичних основ аналізу функціонального навантаження на системи інтракомунікацій, систематизація чинників, що впливають на процеси інтракомунікації в організаціях.

Таким чином, наукове завдання полягає у визначенні концептуальних і методологічних основ соціологічного дослідження інтракомунікацій, їх ролі у функціонуванні сучасної організації, ефективному зворотному зв'язку і удосконаленні підходів в організації заходів, спрямованих на підвищення лояльності, задоволеності і залученості персоналу.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є визначення ролі інтракомунікацій у функціонуванні сучасної організації.

Досягнення цієї мети зумовило постановку наступних завдань:

1. Визначити основні теоретико-методологічні підходи до вивчення комунікації, соціальної комунікації, інтракомунікації.

2. Провести аналіз підходів до управління системою інтракомунікацій в організації та визначити недоліки та переваги їхнього використання у сучасних умовах.

3. Здійснити аналіз технологічних аспектів формування, функціонування та розвитку системи інтракомунікацій в організаціях.

4. Визначити вектори розвитку інтракомунікацій для підвищення ефективності комунікаційних практик в організаціях.

5. Визначити ключові проблеми становлення, формування й розвитку інтракомунікацій в організаціях.

6. Визначити основні перепони, що заважають ефективній інтракомунікації в сучасних організаціях.

7. Здійснити аналіз новітніх технологій, ефективних форм та організаційних рішень в сфері інтракомунікацій.

8. Проаналізувати світовий досвід розвитку інтракомунікацій.

**Об'єкт дослідження** – інтракомунікації в організації.

**Предмет** – роль інтракомунікацій в сучасних організаціях.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети та вирішення завдань у дисертаційному дослідженні використано сукупність загальнонаукових і соціологічних методів: *ретроспективний аналіз* (для розгляду еволюції підходів до аналізу сутності комунікацій), *компаративний аналіз* (для порівняння практик побудови систем інтракомунікацій в сучасних організаціях), *системний аналіз* (для визначення складових системи інтракомунікації), *загальний аналіз і синтез* (для теоретичного осмислення феномену інтракомунікацій та чинників, які впливають на них), *моделювання* (розробка моделі інтракомунікації в організації). Для збору первинної соціологічної інформації використано методи анкетування та інтерв'ю, а також контент-аналіз і кейс-стаді. Для аналізу емпіричних даних використовувався метод кореляційного аналізу.

**Теоретико-методологічна основа.** Дисертаційне дослідження базується на методології: системного підходу (Н. Луман), який використано для аналізу

системи інтракомунікацій во внутрішньому середовищі організації; структурно-функціональної парадигми (Т. Парсонс) - для аналізу системи інтракомунікацій з позиції виконання основних функцій комунікативної дії та наявності її чіткої структури; ситуаційного та процесного підходів - для аналізу інтракомунікації як специфічного процесу міжсуб'єктних відносин які відбуваються в певному просторі та за певних умов. В якості теоретичної основи використано також концепцію соціальної дії М. Вебера, концепцію комунікативної дії Ю. Хабермаса, соціального обміну Д. Хоманса та П. Блау а також теорію інформаційного суспільства (Д. Бел).

*Емпіричну базу дисертації складають результати авторських досліджень:* опитування фахівців в сфері комунікацій та керівників компаній, що здійснюють діяльність в Україні щодо інтракомунікацій (n=720, 2020 р.; опитані репрезентують такі галузі, як промисловість, освіта та наука, ІТ, банківська сфера, торгівля та сфера послуг; збір соціологічної інформації здійснювався за допомогою програми SurveyMonkey); кейс-стаді систем інтракомунікацій двох українських компаній (аналіз документів, опитування (n=470, 2018 р.), глибинні інтерв'ю (n=20, 2019 р.)); контент-аналіз навчальних програм з підготовки фахівців з комунікації (n=13, 2019 р.) (Міжрегіональна Академія управління персоналом, Київський університет культури, Сумський державний університет, Бердянський державний педагогічний університет, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Запорізький класичний приватний університет, Маріупольський державний університет, Національний авіаційний університет (м. Київ), Українська академія друкарства (м. Львів), Університет державної фіскальної служби України (м. Ірпінь), Харківська державна академія культури, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна); контент-аналіз сайтів пошуку роботи (n=5, 2020 р.).

У роботі здійснено вторинний аналіз даних соціологічних досліджень, проведених іншими дослідницькими структурами. Зокрема: опитування фахівців з інтракомунікацій, проведеного Асоціацією директорів з комунікацій

та корпоративних медіа (2014 р., n=104 – керівники профільних структурних підрозділів компаній, що представляють 19 галузей економіки); опитування фахівців з внутрішніх комунікацій, здійснене Співтовариством внутрішніх комунікаторів (2018 р., n=450); опитування фахівців з інтракомунікацій, проведеного Асоціацією фахівців з внутрішніх комунікацій Франції (2019, n=347); дослідження «Інтранет та діджитал-канали внутрішніх комунікацій. Досвід 120 компаній», проведене компанією «Рівелті» (2020 р., опитані фахівці з комунікацій 120 компаній країн СНД з чисельністю від 1000 до 50 000 чоловік).

У дисертаційному дослідженні використано статистичні дані щодо рівня заробітної плати фахівців з комунікацій.

**Наукова новизна дослідження** полягає у вирішенні наукового завдання в галузі соціології комунікації та соціології організації – виявленні основних характеристик та ролі інтракомунікацій в сучасних організаціях, а саме:

*уперше:*

- до наукового обігу введено поняття, які розширюють можливості науково-практичного аналізу феномену інтракомунікації: *«інтракомунікаційна інтеракція»* (цілераціональна й ціннісно-раціональна взаємодія суб'єктів системи інтракомунікацій у процесі здійснення комунікативної діяльності в організації); *«система інтракомунікацій»* (структурована сукупність інформаційних інструментів, методів і каналів, що дозволяють отримувати і оптимально розподіляти інформаційні повідомлення ділового, інтелектуального і емоційного змісту в організації цілеспрямовано і з заданою ефективністю); *«амбівалентність інтракомунікації»* (здатність системи інтракомунікації забезпечувати ефективне досягнення загальних організаційних цілей, а також цілей, пов'язаних з безпосередньою комунікативною діяльністю суб'єктів системи інтракомунікацій);

- запропоновано авторську систему ідентифікаційних факторів інтракомунікації, яка складається з факторів формування системи інтракомунікацій (наприклад, цілепокладання, валідність тощо), факторів

розвитку і функціонування системи інтракомунікацій (наприклад, конкурентність, формальність/неформальність інтракомунікацій тощо) і ідентифікаційних факторів завершення циклу інтракомунікації (наприклад, наступність, архівування інформації тощо);

- запропоновано модель управління системою інтракомунікацій в організації - УПКОІН - як загальної методологічної схеми у вигляді тривимірної конструкції, де вісь X - управлінський вплив (механізми, практики, методики, способи управління і т. п.), вісь Y - комунікативний вплив (способи, методи, канали, форми комунікації і т. п.), вісь Z - інформаційний зміст (обсяг, структура, вид, швидкість інформації тощо);

*удосконалено:*

- визначення феномену інтракомунікації: до існуючих маркерів цього феномену додано характеристики організаційного середовища, що дозволило розглядати інтракомунікації як процес трансляції інформації між суб'єктами в організації за допомогою різних форм, засобів та цільової спрямованості з урахуванням можливостей та обмежень організаційного середовища;

- характеристики перешкод, які виникають на шляху процесу комунікації, зокрема, схарактеризовано перешкоди, які виникають в інтракомунікаціях, і, на відміну від існуючих розробок, показано, що менш дієвими серед них є мовний бар'єр, конкуренція повідомлень, нерозуміння важливості комунікацій, статусна дистанція між працівниками, нераціональна структура організації, що надає можливості оптимізації інтракомунікаційної взаємодії в організації;

- механізми інтракомунікацій, а саме запропоновано у процесі інтракомунікації використовувати «контент-завдання» як ідентифікатори структурних підрозділів організації, що дозволяє підвищити рівень змістовної відповідності повідомлень задля покращення управління системою комунікацій в організації;

*набуло подальшого розвитку:*

- використання теорії соціального обміну Дж. Хоманса: запропоновано

використовувати принципи, позначені Дж. Хомансом на етапі модифікації повідомлення від його формування до експонування, що дозволяє підвищити результативність інформаційних повідомлень у системі інтракомунікацій;

- використання теорії раціонального вибору П. Блау, яку, на відміну від її традиційного суб'єкт-суб'єктного застосування запропоновано використовувати для аналізу результативності інформаційних потоків (суб'єкт-об'єктні відносини), що дозволило поєднати виокремлені принципи соціального обміну в одну методологічну детермінанту – «раціональність результату інформаційного повідомлення»;

- використання системного підходу до аналізу комунікацій, що дозволило показати значущість цілепокладання в інтракомунікаційному процесі, яке відповідає стратегічним цілям організації та визначається інформаційністю комунікацій.

**Особистий внесок здобувача.** Дисертація є самостійно виконаною науковою працею. Її основні висновки і положення наукової новизни одержані автором особисто. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в узагальненому вигляді використано тільки ті фрагменти, які безпосередньо належать автору дисертації. Зокрема, у роботі «Коммуникации в организации как фактор развития человеческого капитала» (співавтор Петрушко Г. В.) здобувачем Локотковою-Терновою О. Ю. показано *можливості комунікаційних взаємодій в організаціях та їх особливості в різних типах комунікації*. У роботі «Modern information resources of communication interaction» (співавтори А. Вороненко, К. Михайльова) здобувачем Локотковою-Терновою О. Ю. *розкрито особливості комунікаційної взаємодії при використанні сучасних інформаційних ресурсів*. У роботі «Роль интракоммуникаций в преодолении феномена прокрастинации в организации» (співавтор Михайльова К. Г.) здобувачем Локотковою-Терновою О. Ю. *запропоновано шляхи подолання феномену прокрастинації засобами інтракомунікацій*; у роботі «Роль коммуникации в формировании доверия в

образованні» (співавтор Михайльова К. Г.) здобувачем *Локотковою-Терновою О. Ю.* розглянуто можливості комунікації при конструюванні довіри освітніх закладів стейкхолдерам.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення дисертації апробовані на міжнародних: «Роль суспільних наук у процесі розвитку суспільства в умовах сьогодення» (Дніпро, 2014), «Управління якістю навчання в інноваційному виші» (Харків, 2015), «Трансформація соціальних систем: проблеми й пошуки шляхів їх вирішення» (Саранськ, 2015), «Соціологія у (пост)сучасності» (Харків, 2015), «Світова наука та інновації» (Лондон, 2021) та всеукраїнських конференціях: «Підготовка науково-педагогічних кадрів для вищої школи: стан, проблеми, перспективи» (2016); а також на методологічному семінарі кафедри соціології ХГУ «НУА» (2021).

**Структура та обсяги дисертації.** Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та двох додатків. Повний обсяг дисертації складає 209 сторінок (12,0 д.а.), з них основного тексту 191 сторінка (9,5 д.а.). Робота ілюстрована 4 таблицями та 25 рисунками, які займають 12 сторінок (0,6 д.а.). Список використаних джерел містить 145 найменувань.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційне дослідження виконано в рамках НДР Харківського гуманітарного університету «Народна українська академія» «Формування інтелектуального потенціалу нації на межі століть: економічні, політичні, соціокультурні аспекти» (номер держреєстрації №0199U004470) (1999-2010 рр.), «Формування інтелектуального потенціалу суспільства в умовах сучасних соціальних трансформацій» (ДР № 0111U000011, 2011-2015 рр.), «Інтелектуальний потенціал суспільства в умовах перманентних соціальних змін: шляхи збереження та розвитку» (ДР № 0117U005126, 2017-2021 рр.), «Становлення та розвиток соціального партнерства як інноваційної функції сучасної освіти» (ДР № 0117U001471, 2017-2021 рр.) та теми кафедри соціології «Простір соціальних

можливостей у когнітивній ситуації суспільства знань: проблеми формування та розвитку» (ДР № 0114U006314, 2014-2018 рр.).

**Публікації.** За темою дисертації опубліковано 12 наукових праць, серед яких 1 розділ у монографії, 3 статті у наукових фахових виданнях України з соціології, які входять до наукометричної бази *Index Copernicus*, 1 стаття у зарубіжному науковому видінні, 6 тез доповідей на вітчизняних і міжнародних наукових конференціях, 1 стаття, що додатково висвітлює результати наукової роботи та індексується в міжнародних базах Scientific Indexing Services (SIS) (USA), Citefactor (USA), International Innovative Journal Impact Factor (IIJIF). Наукові результати та висновки, що містяться у дисертації, отримано особисто автором.

**Практичне значення отриманих результатів.** Розробки і висновки, що запропоновані в дисертаційному дослідженні, доповнюють знання про систему інтракомунікацій, їх особливості, фактори впливу, а також ризики й проблемні зони, що може скласти базу для подальших досліджень.

Результати дослідження були використані авторкою в ході організації системи інтракомунікацій в ряді українських компаній. Результати дослідження дають можливість організаціям ефективно будувати систему інтракомунікацій та підвищувати якість комунікативної взаємодії в них. Отримані результати можна використовувати при формуванні стратегії розвитку організації.

Окремі положення та висновки дисертації можуть бути використані в навчальних курсах «Соціологія комунікації», «Соціологія організацій», «Соціологія управління».

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ІНТРАКОМУНІКАЦІЙ

#### **1.1. Комунікація, як об'єкт наукового аналізу.**

Комунікація є достатньо складним процесом, який проникає в життєдіяльність усіх соціальних суб'єктів. Відповідно, увага до цього феномену є мультидисциплінарною, на основі чого формується теоретико-методологічний базис її дослідження.

Відзначимо, що вивчення комунікації сьогодні здійснюється в декількох сучасних науково-дисциплінарних напрямках, які дозволяють визначити основні маркери, важливі для подальшого аналізу інтракомунікацій. По-перше, даний феномен можна розглядати через призму фізико-технократичного підходу, в якому основний акцент робиться на вивченні основних фізичних, матеріальних сторін процесу комунікації. В такому ракурсі, детально вивчається система технічних і технологічних параметрів і елементів, які використовуються для передачі інформації, її накопичення і можливої ретрансляції. Даний підхід використовує новітні інженерні розробки в області інформаційних технологій і здійснює короткострокові та інші прогнози щодо застосування і використання подібних технічних засобів у майбутньому.

Іншим науковим напрямком дослідження комунікації є лінгвістичний. Прихильники цього підходу ставлять у центр своєї уваги проблему мови, що розуміється як:

- система символічної комунікації, тобто комунікації шляхом вокальних (і письмових) знаків, яка відрізняє людську істоту від усіх інших видів. Мова регулюється правилами і включає у себе безліч умовних знаків, які мають загальне значення для всіх членів лінгвістичної групи;
- знакова практика, в якій за допомогою якої особистість формується і стає соціальною істотою [67; 158].

У підсумку можна стверджувати, що лінгвістичний підхід до комунікації концентрує увагу на її вербальних проявах. А «на стику лінгвістики, логіки, філософії та інших наук знаходиться семіотика, яка вивчає комунікацію як передачу знаків або обмін знаками. Прикладами знакових систем є природні (розмовні) мови, штучні мови, системи сигналізації в суспільстві і природі, вхідні і вихідні сигнали кібернетичних пристроїв, програми та алгоритми для них і мови-посередники для «спілкування» з ними людини» [80, с 14]. При цьому важливими аспектами лінгвістичного підходу до комунікації стають питання того, як утворюються сенси, як вони інтерпретуються і, безумовно, як розуміються. Це все звертає увагу на певні структурні елементи комунікаційного процесу, що є важливим для подальшого аналізу феномену інтракомунікацій. Поряд з цим, зазначимо, що підвищена увага до семіотичної сторони комунікації може призвести до абстрагування від її соціального контексту, що обмежує пізнавальні можливості такого підходу.

Ще одним підходом, який на сьогоднішній день, завдяки глобалізаційним змінам переживає друге народження, є психологічний. Комунікація з точки зору психології є базисною детермінантою у вивченні індивіда. Для представників психологічного підходу процес комунікації, по суті, є тотожним такій категорії, як спілкування. Так, Р. Адлер і Н. Тоун описують комунікацію як «процес, щонайменше між двома людьми, який починається, коли одна людина хоче спілкуватися з іншою. Комунікація виникає як уявний образ усередині людини, яка бажає передати ці зображення іншій людині. Уявні образи можуть включати в себе ідеї, думки, фотографії та емоції» [125, с. 234].

Тобто, іншими словами, для представників психологічного напрямку комунікація, крім основної функції (обміну інформацією між суб'єктами), несе ще й кілька додаткових функціональних навантажень, таких, як пізнавальна і емоційна [47, с. 770]. Саме з даних функціональних основ і починається системне психологічне сприйняття феномена комунікації.

Такий ракурс, на нашу думку, є важливим для аналізу інтракомунікацій, але не достатнім для його розгляду на системно-організаційному рівні аналізу.

В культурології комунікативна проблематика простежується головним чином при вивченні проблем трансляції культурних цінностей або безпосередньо в спілкуванні людей, або через механізми опредмечування і розпредмечування - від людини до людини, від покоління до покоління і між представниками різних культур.

У такому ракурсі важливості набувають питання комунікаційних механізмів наступності у часовому розрізі і факторів культурної єдності чи розбіжності, які виникають у ході комунікаційних процесів у територіальному розрізі. Культура в цьому підході є причиною і наслідком комунікаційних взаємодій, а в нашому дослідженні може розглядатися як один з факторів, що визначають особливості комунікації.

Ще одним підходом до розуміння комунікацій є філософський. В його рамках комунікація постає як акт спілкування, наповнений ідеально-змістовними параметрами, завдяки яким «Я» знаходить себе в іншому (див., наприклад, [166]). У такому аспекті комунікація розглядається як елемент буття людини, яка не може відчувати власну соціальність поза актами комунікації.

Економічний підхід до аналізу комунікації пов'язаний з оцінкою комунікації як ресурсу, який дозволяє оптимізувати інші ресурси, наприклад, людські, технологічні тощо і отримати більшу економічну вигоду від виконання організацією власних функцій (див., наприклад, [69]). Економічний ракурс розгляду комунікації пов'язаний, перш за все, з можливістю прийняття ефективних управлінських рішень.

Маркетинговий підхід розглядає комунікації як засіб побудови зв'язків з сегментами ринкового простору (див., наприклад, [85; 95; 22]). У такому розумінні важливими постають канали комунікації, врахування комунікаційних потреб ринкових суб'єктів.

Маркетинговий підхід, поряд з економічним, є важливими аспектами аналізу системи інтракомунікацій в організаціях, бо акцентують увагу на результативності комунікацій.

Таким чином, існує різноманіття підходів до розгляду комунікацій. Підвищена увага до комунікації з боку різних наук пов'язана з тим, що, як зазначає Г. Г. Почепцов, «суспільство стало більш залежним від комунікації. В жодному столітті не розвивалося стільки різноманітних дисциплін, пов'язаних із впливом людини на людину. Але при цьому уявлення про комунікації значною мірою формуються різноманітними прикладними областями, де комунікативний вплив відіграє визначальну роль» [89, с. 13].

Всі перераховані нами науково-дисциплінарні підходи до вивчення комунікації є значущими і такими, що заслуговують на окремий розгляд, тому що кожен з них має певні переваги при вивченні феномена комунікації при конкретному фокусі аналізу. Їхній загальний міждисциплінарний зв'язок можна представити у вигляді схеми, де кожна наука торкається своєю предметною областю комунікації, тим самим доповнюючи і розвиваючи загальні уявлення про комунікаційні процеси (див. рисунок 1.1.).



Рис. 1.1. Міждисциплінарний ракурс дослідження комунікації

Зазначимо, що серед наукових підходів до аналізу суспільних явищ значною популярністю в останні десятиліття користується системний підхід, який нами розглядається як важливий напрямок у розвитку сучасного пізнання та як такий, що може бути використаний у дослідженні інтракомунікацій в організаціях. При розгляді та вивченні об'єктів, в тій чи іншій сфері, пов'язаних з комунікацією або з комунікативною діяльністю, як професійним середовищем для певних соціальних суб'єктів, системний підхід дозволяє врахувати не тільки особливості їх організації та структури, а й виявити вплив факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Це зумовлено великою кількістю факторів, кожен з яких є, з одного боку, особливим і тому важливим для розгляду, а з іншого боку, дані фактори у взаємодії з основними елементами і породжують саму системність феномену комунікації.

У цьому ракурсі, комунікаційний процес необхідно розглядати і вивчати з точки зору виникнення і розвитку системи взаємовідносин між суб'єктами даного процесу. Саме систематизуючи елементи і чинники навколо вектору взаємовідносин, можна чітко, структурно і прозоро розглянути основні сутнісні детермінанти феномена комунікації, проаналізувати фактори, що впливають на даний феномен, і дати оцінку цьому явищу як структурно-функціональній системі, поглянути на нього з позиції соціального процесу, який виникає між суб'єктами і об'єктом комунікації з тих чи інших причин в тому чи іншому соціальному середовищі.

Саме такий підхід, на нашу думку, максимально висвітлюється через соціологічний погляд на аналіз феномена комунікації і комунікаційного процесу. Він найбільш повно здатний розкрити заявлену нами проблематику, дати необхідні обґрунтування і запропонувати варіанти методологічного аналізу феномена комунікації і комунікаційного процесу.

Таким чином, міждисциплінарність теоретичних підходів дозволяє враховувати різні аспекти комунікації, які є важливими у процесі соціальної взаємодії, в тому числі і на організаційному рівні. В сучасних організаціях важливими маркерами їх комунікаційного успіху стають і технологічні, і

психологічні, і культурологічні, і загальні параметри системної детермінації комунікації.

Для подальшого аналізу, задля досягнення мети дисертаційного дослідження, важливим кроком є аналіз поняття «комунікація».

«Комунікація (латинською мовою «communicare») означає не тільки «спілкуватися», а й «робити щось загальним; ділитися будь-чим; діяти заодно, спільно». Як і слов'янське слово «спілкування», «communicatio» має корінь однаковий з прикметником «загальний» (communis). Мається на увазі, що спілкування зав'язується навколо будь-якого загального предмета, який виступає в якості субстанції процесу спілкування» [47, с. 772].

Такий ракурс розгляду комунікації є важливим для аналізу комунікаційних процесів усередині організацій, установ і підприємств через те, що будь-яка діяльність, яка здійснюється персоналом в організації, складається якраз навколо єдиної мети. Вона може виступати тим самим «єдиним продуктом», про який йде мова у визначеннях комунікації і спілкування. І дана єдина мета, як наслідок, і може виступати в якості першопричини формування об'єкта нашого дослідження - системи інтракомунікацій в організації.

Сьогодні існує достатнє різноманіття трактувань понять «комунікація». Так, Ю. Таратухіна визначає комунікацію, як «специфічний акт обміну інформацією, процес передачі емоційного та інтелектуального змісту» [105]. На її думку, комунікація - це процес передачі інформації від відправника до одержувача. Вочевидь, автор робить акцент на інформаційній складовій процесу комунікації, проте через призму психологічних механізмів, які втручаються в цей процес та надають йому особливих акцентів. На наш погляд, такий підхід, до комунікаційних взаємодій, зокрема передачі і сприйняття інформації, при якому акцентується увага переважно на емоціях, а не на подіях, є недостатньо ефективним у розрізі організації, цільова спрямованість якої характеризується ефективністю діяльності.

Г. Андрєєва визначає комунікацію як одну з трьох сторін процесу спілкування [5]. Саме спілкування авторка характеризує через взаємопов'язані

компоненті: передачу інформації, інтеракцію, перцепцію. Однак Г. Андреева вказує, що «такий підхід до визначення комунікації не може вважатися методологічно вірним, з тієї причини, що сама комунікація не може зводитися тільки до процесу передачі інформації» [5, с. 125]. Автор стверджує, що при даному підході «фіксується в основному лише один напрямок потоку інформації, а саме від комунікатора до реципієнта (введення поняття «зворотний зв'язок» не змінює суті справи) [5, с. 127]. Крім того, необхідно відзначити, що в процесі комунікації інформація не тільки передається, але ще формується, уточнюється та модифікується її учасниками. Саме тому, дане визначення, на наш погляд, обмежує ракурс аналізу комунікації у переломленні до інтракомунікаційних систем в організаціях.

Ще один ракурс визначення комунікації – процесуальний – представлено у роботах М. Коваленко: «комунікація як процес є обміном смисловою інформацією між людьми, при якому повідомлення або сигнал у вигляді скомпонованих певним чином знаків або символів передається цілеспрямовано, приймається відповідно до певних правил незалежно від того, чи приводить цей процес до очікуваного результату» [37, с. 47]. У такій інтерпретації акцентно виокремлюється технологічний аспект комунікації, який структурує цей процес, і відповідно, надає перевагу процесним аспектам взагалі. Як підсумок, комунікація може бути представлена як інтерсуб'єктивний процес, або суб'єкт-суб'єктні відношення.

Наявність іншого суб'єкту в процесі комунікації є важливим для розуміння її потенціалу в організації. І саме в такому аспекті визначає комунікацію А. Леонтьєв: не як процес односторонньої передачі інформації, а як процес обміну інформацією між суб'єктами комунікації [46]. Таким чином, важливим ракурсом аналізу інтракомунікації має стати суб'єкт-суб'єктний характер цієї взаємодії.

Спроба застосування системного підходу до визначення комунікації через поєднання технологічних, технічних, процесуальних компонентів дозволяє авторам розуміти під нею: «1) шлях повідомлення (водна, повітряна,

транспортна комунікації); 2) форма інформаційного зв'язку (телефон, телеграф, радіо, електронна пошта); 3) акт спілкування, зв'язок, взаємодія між двома або більше індивідами, засновані на взаєморозумінні (репліка, погляди, жести, звернення, бесіда, сварка, переговори); 4) повідомлення інформації однією особою іншій або ряду осіб» [24, с. 13]. Але такі визначення, хоча і охоплюють кілька аспектів сутності комунікації, не пов'язані між собою, що важливо для аналізу комунікації в організації.

Зазначимо, що продовжуючи лінію розгляду комунікації Г. Андрєєвої, А. Панфілова розглядає комунікацію як специфічний обмін інформацією, який має критичне значення для сучасних організацій. Але, поряд з цим, у своїй роботі «Ділова комунікація у професійній діяльності» вона стверджує, що «комунікація в сучасних умовах є основою життєдіяльності кожної фірми, організації, підприємства» [81]. Значущим контекстом комунікації авторка визначає її роль в організаціях, а також ті результати, які можуть досягатися завдяки оптимізації комунікативних процесів. І важливим акцентом в цьому аспекті, на нашу думку, виступають певні технологічні елементи, такі як збір, аналіз і систематизація інформації, конструювання комунікативної взаємодії зі стейкхолдерами тощо. Вважаємо, що такий підхід до розуміння комунікації є достатньо повним, максимально наближеним за своїми складовими до акцентів дослідження сучасних організаційних комунікацій. Поряд з цим, для дослідження інтракомунікацій важливим є врахування й інших складових.

Узагальнення різних підходів до трактування комунікації та її визначень дозволяє нам констатувати важливі маркети її аналізу при дослідженні інтракомунікацій в організаціях. По-перше, це суб'єкт-суб'єктний характер комунікації та її суб'єктна різноманітність, в якій ролі можуть бути перерозподілені у залежності від контексту комунікації. По-друге, це змістовна різноманітність, а також інструментальний плюралізм її трансляції. По-третє, наявність у комунікації «технологічного ланцюга» з проміжними елементами тощо. Відповідно, аналіз комунікації з точки зору соціології передбачає

урахування цих та інших особливостей, а також розмежування методологічних підходів у цьому процесі.

Однією з ліній такого розмежування є розгляд співвідношення понять «комунікація» та «спілкування».

Аналіз демонструє, що на сьогоднішній день існує три точки зору щодо їх співвідношення. Перша точка зору зводиться до того, що дані поняття тотожні (ця точка зору характерна переважно для лінгвістичного напрямку досліджень). Відповідно, тотожною є і смислове навантаження цих понять.

Друга точка зору стосується розробок у даному питанні психологів та культурологів, які в більшості своїй вважають, що поняття «спілкування» ширше, ніж «комунікація». Наприклад «Б. Паригін виділив наступні параметри процесу спілкування: а) психічний контакт, що виникає між індивідами і реалізується в процесі їх взаємного сприйняття один одного; б) обмін інформацією за допомогою вербального і невербального спілкування; в) взаємодія та взаємовплив один на одного» [84, с. 140]. М. С. Каган, у свою чергу вважає, «що «спілкування» має і практичний, матеріальний, і духовний - інформаційний характер, тоді як комунікація - це чисто інформаційний процес, тобто передача повідомлень. Справжнє спілкування - це саме суб'єкт-суб'єктний зв'язок, при якому немає відправника і одержувача повідомлень, а є співрозмовники, співучасники спільної справи. Процес спілкування, на відміну від комунікації, носить двонаправлений характер. Комунікація - монологічна, спілкування - діалогічно. Це явище обумовлене етимологією слов'янського слова «спілкування», яке розкривається через термін «ОБЩ'» - разом, спільно» [34, с. 144].

Третя точка зору базується на тому, що поняття «комунікація» ширше поняття «спілкування», «тому що включає в себе й технічні аспекти, й обмін інформацією у суспільстві в цілому та в його підсистемах» [47, с. 772.]. «Комунікація лежить в основі формування не тільки людської ідентичності з іншими, але й самоідентичності. Комунікація і діалог є способами репрезентації людини, а сутністю діалогу була завжди людська розмова, яка передбачала

«апогей самонароджуваної уваги». Комунікація - це і шлях повідомлення, і форма зв'язку, і акт спілкування, і повідомлення інформації, у тому числі повідомлення інформації за допомогою технічних засобів» [47, с. 773].

Враховуючи переваги та обмеження наведених точок зору, вважаємо за доцільне у дисертаційній роботі дотримуватися третього підходу, який позиціонує комунікацію як більш широкий феномен. Використання такого трактування, на наш погляд, надає можливості аналізу моделей комунікаційного процесу в організаціях, їхніх технологічних рішень тощо, які, як зазначено нами при аналізі сутності комунікації, є важливими для аналізу інтракомунікацій в організаціях.

Як підкреслено вище, розгляд феномена комунікації полягає не тільки в аналізі її технологічних рішень та засобів здійснення. Важливим аспектом аналізу виступає процес взаємодії суб'єктів комунікації. Соціальні групи постійно взаємодіють між собою, а структурні елементи суспільства заради свого успішного функціонування знаходяться в процесі постійного перетворення. У цих складних соціально-ієрархічних структурних процесах комунікація виступає своєрідним зв'язуючим і формоутворюючим елементом соціальної взаємодії, утворюючи комунікаційну історію суспільств. «Комунікаційна історія людства - це не тільки розвиток засобів комунікації, тобто каналів передачі інформації, матеріальних носіїв повідомлень, які заковані в символічно-знаковій формі. Це також розвиток історичних форм спілкування і культури - від обрядів ініціації і ритуальних танців перед полюванням у первісних людей до неповторного особистісного визнання в любові, правил переговорів партнерів у бізнесі, самопрезентації під час прийому на роботу і організації прес-конференції журналістів з лідером держави, які формують людину як «істоту комунікаційну» [24, с.7]. На нашу думку, комунікаційна історія людства демонструє вплив умов існування людини на її комунікаційні практики, що є важливим для розуміння сучасних соціальних перетворень та їхнього впливу на комунікації в організаціях.

Так, історично процес комунікації належить до одного з найдавніших природних процесів, який характеризує суть людського буття. З точки зору психології та антропології спільне існування індивідів, починаючи з кровно-родової суспільної формації, мало на життєдіяльність людини свого роду соціально-відповідальний вплив, що поступово призвело до того, що спільне існування стало природним для людини.

З часом, існуючі особисті природні потреби й індивідуальні мотиваційні чинники вийшли «за дужки» основних законів існування. Людина перетворилася на соціальну істоту шляхом прийняття всього «соціального», яке гарантувало їй поліпшення якості життя. В таких глобальних еволюційних процесах у індивідів формувалось якісно нове розуміння свого існування і здійснення своїх життєзабезпечуючих функцій. Саме тому процеси, які допомогли індивіду подолати еволюційні бар'єри, є важливими архетипами для вивчення подібних питань. Комунікація перетворилася на той процес, який став найважливішим для еволюційного процесу перевтілення людини «біологічної» в людину «соціальну».

Безумовно, інтенсифікація сфери комунікації була, з одного боку, наслідком постійного розвитку суспільних формацій, в яких відбувався розвиток людини, а з іншого боку, інтенсифікація комунікації була двигуном соціальних потреб індивіда, для реалізації яких потрібні нові інформаційні, інженерно-технічні та інші елементи. Все це, в свою чергу, постійно прискорювало розвиток науково-технічного прогресу.

З соціологічної точки зору, історичний розвиток процесу комунікації був до певної міри своєрідним зрізом соціальної реальності, в аналізі змісту якого можна спостерігати рівень розвитку суспільства в той чи інший час. У цьому аспекті актуальності набувають питання: «Які фактори, методи і механізми формували суспільну свідомість і яким чином це відбувалося? Як інтерпретувалися ті чи інші соціальні події різних історичних відрізків часу?».

Прикладів відповідей на ці питання можна навести дуже багато: існуючі писання, епоси, фольклор і багато інших джерел чітко показують наявність подібного контенту і місця комунікації в ньому.

Стрімкий розвиток науки і техніки вивів процеси комунікації на зовсім інший рівень існування, розвитку і застосування. Вже з XIX століття процес комунікації почав виходити за рамки ретрансляції малих соціальних суб'єктів і поступово переріс в якісно новий формат – масову комунікацію, а суспільство стало набувати рис інформаційного. «Зародження інформаційно-комунікаційного суспільства, в якому технічні системи телекомунікацій, радіомовлення та інтернет-комунікацій інтегрувалися з економікою, управлінням, масовою культурою, політикою і соціальною роботою, було обумовлено стрімким розвитком засобів масової комунікації» [24, с. 8].

Однак розвиток масової комунікації як соціального явища призвів до того, що соціальні відносини між соціальними суб'єктами зазнали зміни саме у своїй структурній частині, бо даний вид комунікації більш складний структурно і інертний динамічно, і соціальна система, в якій здійснюються процеси масової комунікації, змушена постійно перебувати в пошуку нових, альтернативних способів і методів свого функціонування. Саме тому для розвитку соціальної системи так важливі процеси загальної інформатизації, які стрімко відбуваються в сучасному суспільстві. Симбіоз техніки і технології, з одного боку, і постійно прискорений процес соціальної комунікації, з іншого боку, породжують сучасну доктрину розвитку і функціонування масової комунікації, основним технічним, технологічним і комунікаційним рішенням якої стає інтернет. Всеосяжна і всепоглинаюча соціальна реальність нового типу й формату визначає сьогодні комунікаційний портрет соціуму.

Поряд з цим, в цьому портреті можна виокремити базові елементи, які завдяки усталеності використовуватимуться нами для подальшого аналізу інтракомунікацій.

Найчастіше у комунікаційному процесі виокремлюють наступні складові [93].

Перша - джерело інформації. Під джерелом інформації зазвичай розуміють «передбачені або встановлені законом носії інформації: документи та інші носії інформації, які являють собою матеріальні об'єкти, що зберігають інформацію, а також повідомлення засобів інформації, публічні виступи» [30]. При аналізі джерел інформації в межах комунікації важливим є врахування кількох ракурсів: «ініціатор, організатор» інформації, її носій, а також форма інформації. При цьому в організаціях джерелом комунікації зазвичай є співробітники зі своїми ідеями, намірами, наявною інформацією і метою комунікації. Відповідно, співробітники можуть використовувати різні форми інформації - вербальні, аудіовізуальні, іконографічні, електронні тощо. Врахування різноманітності джерел інформації є важливим аспектом для побудови ефективної комунікації в ній.

Друге - кодування. Зміст цього компоненту пов'язується з необхідністю приведення у відповідність мови комунікації, яка має бути зрозумілою конкретній аудиторії. Кодування є процедурою, яка у кінцевому рахунку спрямована на підвищення ефективності комунікації, бо має на меті забезпечення максимального розуміння повідомлення.

Повідомлення є третім елементом комунікаційного ланцюжка. Сучасні фахівці сперечаються у питанні, чим виступає повідомлення. В цьому ракурсі три найбільш поширені точки зору:

- «Повідомлення - це зміст інформації. Тобто вважається, що зміст комунікації, те, що повідомляється, як раз і є повідомленням. При цьому не важливо, в якому середовищі, яким чином, за допомогою яких засобів було зроблено повідомлення, і хто саме його зробив.
- Повідомлення - це середовище (medium). З цієї точки зору головним в комунікації є те, де і яким чином вона здійснюється.
- Повідомлення - це особистість. Прихильники такого підходу вважають, що ключовим моментом повідомлення виступає не зміст або середовище поширення інформації, а той, хто здійснює комунікацію» [93, с. 58].

На нашу думку, розрізнення таких ракурсів розуміння повідомлення є цікавим, але для нашого аналізу воно виступає цілісним образом, при якому важливий не тільки його зміст, а й призначення, обраний канал передачі, а також той, хто його транслює і для кого воно призначене.

Ще одним елементом комунікаційного ланцюжка є канали комунікацій. Це - спосіб/технологічне рішення, яким повідомлення передається між суб'єктами комунікації; це - інструмент комунікації, який може бути досить різноманітним: online (соціальні мережі, корпоративний блог та ін.) та offline (усні повідомлення, телефонні розмови, групові збори та ін.). Вибір каналу комунікацій безпосередньо залежить від особливостей цільової аудиторії, формату повідомлення та рівня розвитку соціальної організації.

Важливим елементом комунікації виступає декодування. Його суть полягає в тому, що передане повідомлення необхідно розкодувати, перш ніж одержувач приступить до практичних дій. Ця стадія комунікативного процесу нагадує роботу дешифровщика, який бере за кодоване повідомлення і переводить цього на мову загальновідомих термінів.

Тут знову-таки виняткову роль відіграє мова. «Приступаючи до роботи, декодировщик повинен повністю зрозуміти сенс повідомлення. Якщо повідомлення малозрозуміле або ж декодировщик не впевнений в завданні, яке воно покликано виконати, то залишається мало шансів, що дії, до яких потім вдасться одержувач, будуть саме такими, яких очікував відправник (джерело) повідомлення» [93].

Шостий компонент комунікаційного процесу - одержувач інформації. Це той суб'єкт, якому адресоване повідомлення, і який його отримує. Наявність одержувача інформації є обов'язковим для будь-якого комунікаційного процесу. Бо комунікація має на меті певні зміни у свідомості або поведінці саме одержувачів інформації. Як вважають дослідники, комунікація може привести до декількох різних наслідків щодо одержувача інформації: «змінити установки, тобто загальну орієнтацію людини на певний соціальний об'єкт...;

кристалізувати установки...; викликати сумніви...; не викликати ніяких наслідків» [93].

Для процесу комунікації особливе значення має зворотний зв'язок, метою якого є розуміння реакції адресату. Взагалі, «петля зворотного зв'язку» надає можливості оцінити ефективність комунікації. Така передача отриманих повідомлень від одного до іншого утворює двоступеневий потік: вертикальний - від якогось джерела до адресата і горизонтальний - міжособистісні контакти» [92].

Таким чином, процес комунікації містить кілька основних складових, звернення до аналізу яких при дослідженні інтракомунікацій є досить важливим. Можемо припустити, що їх переломлення до інтракомунікацій народжуватиме певні варіації, які потребують свого дослідження.

Зазначимо, що для дослідження інтракомунікацій в організаціях значну роль відіграє модель комунікації, яка визначатиме загальний підхід до її організації. У теоретико-методологічних побудовах наявні різні такі моделі. Наприклад, лінійна модель Г. Лассуела, в рамках якої він пропонує розгляд комунікації скрізь призму питань: «ХТО повідомляє?», «ЩО повідомляє?», «Через який КАНАЛ повідомляє?», «КОМУ повідомляє?», «З яким ефектом?». Ця модель стала однією з основних в аналізі комунікацій, але претерпіла певних модифікацій. Так, важливим є виокремлення шести факторів, які пов'язані з мовним контекстом: емотивний, конативний, фатичний, метамовний, поетичний та денатотивний. Вважаємо можливим взяти таку модель за основу при дослідженні інтракомунікацій, але враховуючи специфіку сучасних умов комунікації, доцільним, на нашу думку, є її доповнення елементами інших моделей.

Так, важливим є врахування факторів комунікації, які визначені у факторній моделі комунікації Г. Малецького (один з варіантів розвитку моделі комунікації Шеннона-Вівера). Вона містить чотири традиційних елементи: комунікатор, реципієнт, повідомлення і канал/інструмент комунікації, але крім

базових елементів, модель поєднує ще близько двох десятків чинників, що становлять контекст процесу комунікації і активно впливають на його суб'єктів.

Не можна не враховувати міжособистісний рівень комунікації, який, поряд з організаційним має місце в організаціях. Для його врахування можна залучити елементи соціально-психологічної (інтеракціоністської) моделі комунікації, запропонованої Т. Ньюкомбом, в якій «суб'єкти комунікації є рівноправними і пов'язаними взаємними очікуваннями і установками, а також загальним інтересом к предмету комунікації» [138, с. 295]. Така модель комунікації ставить у центр уваги досягнення згоди між суб'єктами комунікації, встановлення рівноваги в системі загального простору установок і цінностей» [111, с. 171].

Як зазначалося нами вище, важливим ракурсом дослідження комунікації є її суб'єкт-суб'єктний характер. Для дослідження взаємовідносин між суб'єктами інтракомунікації може стати у нагоді циркулярна (замкнута), збалансована модель комунікації В. Шрамм і К. Осгуда, в якій запропоновано розглядати відправника і одержувача інформації як рівноправних партнерів, а також зроблений акцент на зворотному зв'язку, який врівноважує ланцюг: кодування - повідомлення - декодування - інтерпретація - кодування - повідомлення - декодування - інтерпретація. Особливістю цієї моделі стала відмова від тези про лінійність комунікації і акцентування уваги на її циклічному характері. При цьому найважливішим комунікаційному ланцюзі є інтерпретація повідомлення.

Вище нами вже було позначено, що важливим елементом комунікації є зворотній зв'язок. Для його дослідження та вбудовування в систему комунікації в організації можливо використання системно-кібернетичної моделі комунікації (Н. Вінер, Х. фон Ферстер), в якій акцент робиться на можливості зворотного зв'язку, розрізненні кібернетики першого і другого порядку, звертається увага на бар'єри комунікації, що перешкоджають контакту між комунікатором і реципієнтом, адекватному прийому, розумінню і засвоєнню повідомлень у процесі комунікації.

Текстова модель комунікації А. П'ятигорського, яка акцентує увагу на комунікації через письмовий текст» [89], на нашу думку, може бути використана для дослідження змісту комунікації в сучасних організаціях. Відповідно до цієї моделі, комунікація завжди здійснюється в певній комунікативній ситуації, в якій створюється текст. Специфіка такого підходу до комунікації - у спробі поєднання суб'єктивних та об'єктивних параметрів комунікаційного процесу: суб'єктивне створення тексту інтерпретується в певних об'єктивних умовах, надаючи особливої значимості простору і часу.

Очевидно, що дослідження комунікації спираються на кілька базових моделей, комбінація яких утворює різні методологічні базиси та, безумовно, має значення для аналізу інтракомунікацій, як об'єкту дисертаційного дослідження.

Таким чином, аналіз предметної сторони процесу комунікації дозволяє говорити про те, що даний процес є еволюційним за своєю суттю і структурно багатогранним. Цей процес поступово, в залежності від рівня розвитку суспільства, видозмінювався і набував нових предметних характеристик. Відповідно особливої значимості для нашого дисертаційного дослідження набуває феномен соціальної комунікації.

## **1.2. Соціологічний дискурс дослідження соціальної комунікації.**

При розгляді феномену соціальної комунікації важливим ракурсом є те, що сутнісна характеристика даного поняття закладена в ньому етимологічно. Комунікація в еволюційному і антропогенному розвитку стає саме соціальною. Початок даного процесу формувався пліч-о-пліч з еволюцією людини і суспільства. Людина, проходячи через систему координат «людина-індивід-суспільство», постійно розвивалася, вдосконалювалася сама й удосконалювала своє буття. Ключовим фактором, який сформував необхідність постійного розвитку процесу комунікації в людській діяльності, став фактор потреби індивіда в спілкуванні й обміні інформацією з первинним соціальним оточенням для того, щоб якісно поліпшити своє існування. Розвиток соціальних

зв'язків спричинив у подальшому і якісне переломлення в поліпшенні життя індивідів з умовної точки матеріального добробуту на умовну точку духовного розвитку. Даному процесу також сприяли глобальні соціальні процеси, що відбуваються протягом усієї історії розвитку людства на різних етапах» [123, с. 38].

Такі соціальні зміни можуть розглядатися як детермінанти зсуву комунікаційних процесів у бік їхньої соціальності, які ще раз підкреслюють наскрізний і міждисциплінарний характер феномена комунікації. Поряд з цим, така динаміка дозволяє виділити етапи розвитку соціальної комунікації як соціальної діяльності. Так, «перший етап становлення соціальної комунікації розглядається вченими і практиками в контексті розвитку нових технічних засобів, інформатики та кібернетики; при цьому в підходах закріплюється уявлення, що соціальна інформація здійснює негайний і прямий вплив на аудиторію, з подальшим аналізом впливу на неї міжособистісних комунікацій і соціальних ситуацій» [123, с. 38].

Другий етап - «етап опредмечування соціальної комунікації як самодостатньої науки, окреслення власного предмета дослідження і осмислення комунікаційної проблематики в рамках окремих наукових та практичних напрямків. На даному етапі відбувається актуалізація ролі соціальної комунікації, що пов'язано з суспільними і технологічними змінами, динамікою рухів за громадянські права, масовізацією телебачення, обґрунтуванням довгострокових або відкладених ефектів мас-медіа, на відміну від попередніх досліджень впливу мас-медіа на аудиторію як негайного (мінімального або максимального); цей етап відрізняється появою перших дебатів про соціальні зміни, викликаних цифровими пристроями і мережами комунікації» [123, с. 40].

У контексті цих двох етапів міжособистісні комунікації і соціальні ситуації все більше розглядаються як взаємодоповнюючі елементи загальної системи соціальної взаємодії. «Соціальна взаємодія є одним із ключових понять в соціологічній теорії, тому що всі соціальні явища (соціальні відносини, процеси, зміни, соціальна структура, статуси, ролі та ін.) виникають у

результаті соціальної взаємодії. Вона складається з окремих, спрямованих одна на одну соціальних дій. Тому соціальна взаємодія передбачає взаємні дії як мінімум двох акторів. При цьому дія може бути ініційованою самим актором (індивідом, групою) і розглядатися як «виклик», а може бути відповідною реакцією на дії інших - «відповідь на виклик» [38, с. 124]. У такому розумінні за своєю природною суттю соціальна комунікація є не чим іншим, як різновидом соціальної взаємодії, в якому існують мінімум два соціальних актора (при цьому рівень взаємодії акторів не має значення), між якими відбувається процес обміну інформацією з того чи іншого приводу.

Безумовно, саме соціальну взаємодію, на нашу думку, доцільно розглядати використовуючи теорію соціальної дії, яку розробив М. Вебер. «Поняття соціальної дії введено в соціологію М. Вебером для позначення дії індивіда, спрямованої на вирішення життєвих проблем і свідомо орієнтованої на інших людей. Основними ознаками соціальної дії (за Вебером) є усвідомлена мотивація і орієнтація на інших» [144, с.129].

М. Вебер виділяє чотири типи соціальної дії:

1) цілераціональна дія - усвідомлена дія, спрямована на досягнення певної мети. У цій дії мета є основним мотивом діяльності;

2) ціннісно-раціональна дія - дія, заснована на вірі в те, що вчинок має певну цінність. Отже, в цьому типі соціальної дії основним мотивом є цінність (етична, релігійна, ідеологічна та ін.);

3) традиційна дія - дія, що здійснюється в силу звички, традиції, як би автоматично; наприклад, ми дотримуємося звичаїв і не замислюємося про їхнє походження. На думку Вебера, традиційна дія відбувається підсвідомо, і з цієї причини вона є предметом дослідження психології, етнології та інших наук, але не соціології;

4) афективна дія - дія, детермінована емоціями і з цієї причини також не усвідомлювана, тобто яка не підлягає соціологічному аналізу [144].

Тобто для соціологічного аналізу соціальної комунікації, зокрема в організації, на наш погляд, принципово важливими є два види соціальної

взаємодії: цілераціональна і ціннісно-раціональна дії. І обидва ці види соціальної дії, які реалізуються через соціальні контакти, знаходять застосування в повсякденній соціальній комунікації, а у контексті комунікативних практик та діяльності організацій такими, які конструюються ними.

Соціальна дія має досить складну структуру. В ній М. Вебер виділяв такі складові:

- індивід (актор), який діє;
- потреба індивіда в конкретній дії;
- мета дії;
- метод дії;
- інший індивід, на якого спрямована дія;
- результат дії [144, с. 24].

Зазначимо, що така структура соціальної дії має очевидні кореляції за структурою з процесом комунікації, яка була розглянута нами у підрозділі 1.1. Але, на відміну від неї, соціальна дія має у власній структурі також потреби індивідів.

«Третій етап міждисциплінарної взаємодії соціальної комунікації з іншими науками відзначається формуванням «кіберкультури», нової, комп'ютерної, технології комунікації, дослідженням віртуальних спільнот, онлайн-простору і онлайн-ідентичності, розробками з антропології кіборгів, комп'ютерних ігор, які розширюють можливості людини» [123, с. 130]. Ці зміни детермінують соціальні умови, в яких здійснюється комунікація, та визначає конкурентні вимоги до ефективної комунікації в організаціях.

«Четвертий етап - зміцнення дисциплінарно-наукового статусу соціальної комунікації, потужної динаміки досліджень з формування соціальної теорії та методології нових медіа; етап придбання соціальною комунікацією статусу освітньої академічної одиниці з відкриттям спеціалізацій за окремими напрямками в різних університетах світу» [123, с. 130]. На цьому етапі акцентується увага в тому числі на якості комунікатора, його відповідних

компетентностях, які дозволяють організації відповідати на виклики сучасного суспільства.

П'ятий етап - етап стабілізаційно-раціоналістичного розвитку соціальної комунікації як галузі наукового знання та освітньої спеціальності, що супроводжується інституціоналізацією методології та методів вивчення цифрової комунікації, систематичними дослідженнями інтернет-спільноти, користувачів, технологічних посередників, вивченням трансформації виробництва, праці та зайнятості в контексті інноваційних медіа та ідей соціального конструювання технологій» [123, с. 130]. Ми вважаємо можливим схарактеризувати цей етап як етап системного оновлення соціальної комунікації.

Вважаємо, що окреслені п'ять етапів розвитку соціальної комунікації як діяльності демонструють еволюцію цього феномена в загальнометодологічних координатах, починаючи від теорії соціальної дії М. Вебера та закінчуючи сучасним обґрунтуванням інформаційних парадигм розвитку суспільства. В цій еволюції питання соціальної комунікації вивчалися і аналізувалися різними представниками соціологічної думки. Саме тому обґрунтування запропонованих питань, які є важливими для нашого дисертаційного дослідження, необхідно, на нашу думку, шукати в працях учених-соціологів, які займалися вивченням феномена соціальної комунікації.

Зазначимо, що соціологічна інтерпретація проблематики функціонування та розвитку соціальної комунікації спочатку розглядалася в контексті теоретичних доробок біхевіоризму і символічного інтеракціонізму. Так, один із засновників біхевіоризму Джон Б. Уотсон в якості основи комунікації називав мовні сигнали, маніпулювання якими дає можливість впливати на людину. Відповідно, поведінку людини він ототожнював з системою видимих і латентних реакцій за схемою «стимул-реакція» [143]. Як підсумок, біхевіористи у трактуванні соціальної комунікації зводять всі соціальні процеси до сукупності стимулів, що діють на людей, і реакцій на них. Закріплення реакцій,

на їхню думку, підкоряється «закону вправи»: багаторазове повторення одних і тих же реакцій у відповідь на одні й ті ж стимули автоматизує ці реакції.

У такому підході наявні обмеження для його використання при дослідженнях комунікаційних процесів у сучасних організаціях: зв'язок «стимул-реакція» неможливо вибудувати таким чином, щоб суб'єкти комунікації маючи різні соціальні, демографічні, особистісні особливості, однаково реагували на комунікаційні послання.

Слід також зазначити, що слабкі сторони біхевіоризму впливають з його сильних сторін. «Біхевіоризм, володіючи сильними евристичними можливостями в поясненні процесів комунікації в природі й тваринному світі, а також при дослідженні деяких комунікативних процесів, наприклад, зворотного зв'язку, має досить обмежений потенціал у поясненні соціальної комунікації. Адже він практично ігнорує такі явища, як свідомість, воля, мислення. Фактори соціокультурного характеру взагалі не приймаються біхевіоризмом в розрахунок» [42, с. 26].

Представники символічного інтеракціонізму, зокрема Дж. Г. Мід, вважають, що в результаті міжособистісного спілкування формується і впорядковується соціальна структура суспільства, а процес розвитку комунікативних форм і є власне соціальним розвитком [119, с. 52]. У концепції Дж. Міда центральним є поняття міжіндивідуальної взаємодії, при якій «сукупність процесів взаємодії конституює суспільство і соціального індивіда одночасно. Дія індивіда сприймається іншими людьми, будучи опосередкованою значенням. Значення - це редукована взаємодія, існуюча в досвіді індивідів» [119, с.53]. Дж. Мід не погоджується з тезою біхевіористів, згідно якої «поведінка людей - це пасивна, автоматична реакція на стимул». Він відстоює позицію, за якою «комунікація - не просто реакція, а суб'єктивна свідомість і спрямованість на інших. Взаємодії між людьми розглядаються як безперервний діалог, в процесі якого вони спостерігають, осмислюють наміри один одного і реагують на них. Лише надавши дії «іншого» якийсь сенс, значення («символізувавши» її), люди реагують на ці дії» [42, с. 32]. Таким

чином, ці реакції, як вважав Дж. Мід, носять не автоматичний, а осмислений характер символічних дій.

Погодимося з науковцями, що дослідження соціальної комунікації з позиції символічного інтеракціонізму «на рівні мікропроцесів дозволяють виявити динаміку розвитку особистості, її соціалізацію, встановити зв'язок соціальних символів з соціальними ролями комунікантів і соціальними нормами комунікації, показати взаємозв'язок між комунікативними засобами (словами, жестами та ін.) і типовими символічними структурами» [39, с. 208]. Подібна інтерпретація основних інтеракцій у загальній системі соціальної комунікації, на нашу думку, дозволяє поглянути на сучасний процес соціальної комунікації з точки зору необхідності отримання конкретного результату. Причому в ролі результату комунікаційного процесу передбачається те чи інше «сміслові значення». Дане значення може бути опосередковано як постійними методичними циклічно повторюваними повідомленнями, так і самою структурою або змістом повідомлення.

Іншим соціологічним теоретико-методологічним напрямком у вивченні системи соціальної комунікації є феноменологічний. Даний підхід досить тісно пов'язаний з попереднім напрямком. Його принципи були сформульовані в працях німецького філософа Е. Гуссерля, а власне в соціології ці ідеї втілилися в концепції А. Шюца.

Обґрунтованою, на наш погляд, є думка, що «досліджуючи проблеми мовної соціалізації, смислової диференціації та комунікації, обумовленої немовними факторами, феноменологічний напрямок трактує комунікацію як результат взаємного розуміння людей. Безумовно, без взаєморозуміння комунікація не реалізується, але це не єдина, хоча і важлива, умова передачі й сприйняття інформації. При цьому необхідно уточнити, які саме компоненти взаєморозуміння істотні для результативної комунікації. Неефективність цього напрямку для соціальної комунікації закладена в його методологічних принципах - якщо розуміти соціальну реальність як продукт інтерпретації діяльності людей, то відбувається ототожнення суспільства як такого з

сукупністю людських уявлень про нього, що навряд чи коректно. Це типовий приклад ототожнення онтологічних і гносеологічних характеристик досліджуваного об'єкта» [39, с. 208].

«Що стосується аналізу теорії соціальних комунікацій, то соціально-феноменологічна орієнтація на досягнення смислової структури соціального світу означає, що як сама комунікативна ситуація, так і залучені до неї об'єкти природи і культури мають різне значення для комунікативних партнерів. Джерело подібного розвитку коріниться в тому, що ситуація, в якій знаходяться комунікативні партнери, є для кожного з них біографічно детермінованою. Це означає, що особистий досвід проживання людини в соціальному світі опосередковує будь-які форми його сприйняття шляхом надання їм біографічно певних, суб'єктивних значень. Тому перші труднощі, з якими стикаються комунікативні партнери, полягають у тому, що, перебуваючи в біографічно певних ситуаціях, вони не в змозі сприймати одну і ту ж ситуацію абсолютно однаково, оскільки приписувані їй суб'єктивні значення різні, у крайньому випадку, до певної міри» [99, с. 40].

Погодимося з дослідниками, що «експліцируючи передумови соціальних комунікацій, соціальна феноменологія постулює можливість подолання відмінностей індивідуальних перспектив просторового бачення і біографічної обумовленості сприйняття в комунікативній ситуації за допомогою двох ідеалізованих припущень: взаємозамінності точок зору і збігу систем релевантності» [99, с.53]. При цьому «взаємозамінність точок зору (interchangeability of the stand points) означає, що я вважаю цілком очевидним (і очікую, що інший робить те ж саме), що відмінність наших просторових положень відносно об'єкта не перешкоджає його сприйняттю в одній і тій же системі типізації. Відповідність систем релевантності (congruence of the system of relevances) означає, що, поки не доведено протилежне, я вважаю (і вважаю, що інший робить те ж саме), що вкорінена в біографічно певних ситуаціях відмінність сприйняття комунікативної ситуації не перешкоджає виконанню нами спільної справи. Ми обидва відбираємо і інтерпретуємо загальні об'єкти і

їхні характеристики одним і тим же способом, або, у крайньому випадку, в «емпіричній ідентичній манері», достатній для всіх практичних цілей» [139, р.183].

Аналіз можливостей використання методології соціальної феноменології для дослідження системи соціальної комунікації показує, що, незважаючи на різні суб'єктні характеристики інформаційного посилу в процесі комунікації, головне значення має результат взаємного розуміння суб'єктів і їх вихід на спільну (за певним сенсом і змістом) комунікативну діяльність. На нашу думку, даний аспект вивчення соціальної комунікації також може бути застосований у подальшому розгляді предметної сторони нашого дослідження - системи інтракомунікацій, зокрема, охоплюючи її мікрорівень - особистість. І в цьому аспекті вдається доречним звернення до методології екзистенціалізму.

«За своїм характером екзистенціалізм - це вчення про людську некомунікабельність. Центр інтересу екзистенціалістів - людське буття (екзистенція), що протистоїть чужій і ворожій людині дійсності. Крім того, що особистість не може налагодити контакт з цим ворожим середовищем, екзистенція принципово невизначувана, її неможливо звести до якогось поняття, отже, неможливо до кінця виразити в людині. В цьому і полягає проблема людської самотності: людина не може бути до кінця зрозумілою іншою людиною, вона не може до кінця зрозуміти іншу людину, розділити її почуття і переживання. Безпосередність існування людини переживається, але поділитися з іншим своїм переживанням вона не в змозі. Люди принципово самотні, вони приречені на взаємне нерозуміння (А. Камю). Кожна людина - цілий світ. Але ці світи не сполучаються один з одним. Спілкування людей лише ковзає по поверхні й не зачіпає глибини душі» [42, с. 10].

У такому підході до проблеми соціальної комунікації важливу роль відіграє питання розуміння, яке є наскрізним для багатьох філософсько-соціологічних концепцій осмислення соціальної взаємодії. Але використання такого підходу для організаційних комунікацій обмежено, оскільки

комунікативні процеси в них вибудовуються і підпорядковуються загальній меті, яка лежить за межами внутрішнього світу конкретної людини.

Однак існує і дещо інше трактування екзистенціалізму в питаннях здійснення соціальної комунікації, яке відрізняється від традиційних трактувань даного напрямку. Це точка зору К. Ясперса. «Для Ясперса світ - це завжди світ комунікації. Він виступає прихильником живої, повсякденної, безперервної комунікації людей, які вирішують за допомогою дискусій, суперечок, зіткнення точок зору і позицій наукові, політичні, соціальні проблеми. К. Ясперс проводить відмінність між «об'єктивною» і «екзистенціальною» комунікацією. Об'єктивна комунікація обумовлена будь-якого роду спільністю між людьми (спільні інтереси, загальна культура, загальна професійна група і т.д.). Екзистенційна комунікація виникає в ситуації спілкування двох, трьох або декількох близьких людей, їх розмови про найважливіші для них «останні» питання, в ході якої може бути «прорив» екзистенції до трансценденції. Здатність людини до комунікації відрізняє її від усього іншого сущого, завдяки їй людина може знайти саму себе, вона лежить в основі екзистенціальних відносин між людьми, як відношення між Я і Ти. Такого роду відносини виникають між людьми, що спілкуються, але одночасно вони бережуть свої відмінності, що йдуть один до одного зі своєї відокремленості. Людина, вважає К. Ясперс, не може бути сама собою, не вступаючи в спілкування, і не може вступати в спілкування, не будучи відокремленою, не будучи «самістю». Таким чином, комунікація є універсальною умовою людського буття» [42, с. 47].

Безумовно, при розгляді предметної сторони нашої роботи, в рамках функціонування комунікаційної системи в загальній організаційній структурі і системі соціального управління організацією, де комунікація є частиною живого організаційного організму, другий екзистенціальний підхід до розгляду соціальної комунікації, запропонований К. Ясперсом, є більш привабливим. Особливо це актуально з тієї точки зору, що умови людського буття в рамках організаційної парадигми можуть бути розглянуті з позиції природних процесів

життєдіяльності організації, де процес комунікації, як зовнішньої, так і внутрішньої, є основною екзистенцією. Більш того, комунікація в організаціях з такої методологічної позиції є важливим фактором практик ідентичності та позиціонування, коли індивідуальні особливості персоналу організації «впорядковуються» у загальній комунікаційній матриці. Іншими словами, власні екзистенціальності персоналу визначають у ході комунікаційного процесу їхню значущість для організацій.

Ще одним теоретико-методологічним підходом до розгляду питань соціальної комунікації є теорія соціального обміну. Слід зазначити, що дана теорія посідає особливе місце серед мікросоціологічних концепцій. Найбільш яскравими представниками цієї теорії є американські соціологи Д. Хоманс і П. Блау. Вони виходять з пріоритету людини, а не системи і трактують соціальну дію як процес обміну, учасники якого прагнуть максимізувати свою вигоду і мінімізувати витрати.

В основі соціального обміну, на думку Д. Хоманса, лежать наступні принципи:

- принцип успіху - чим частіше винагороджується певний тип дії людини, тим вище ймовірність його повторення;
- принцип стимулу - якщо стимул привів до успішної дії, то в разі повторення стимулу людина буде прагнути відтворити дію;
- принцип цінності - чим більше цінним уявляється людині результат її дії, тим з більшою ймовірністю він повинен відтворити цю дію;
- принцип «насичення» - коли потреби людини близькі до насичення, він докладає менше зусиль для їх задоволення;
- розподільної справедливості - чим частіше правило розподільної справедливості залишається не нереалізованим для будь-якого індивіда, тим імовірніше, що він зазнає роздратування.

На нашу думку, в процесі соціальної комунікації між суб'єктами завжди і всюди (незалежно від рівня і сфери застосування) здійснюється безперервний обмін інформацією, який може привести до різноманітних форм соціального

обміну. Поряд з цим, зазначимо, що оскільки ми досліджуємо інтракомунікації в організаціях і відштовхуємося від цільового пріоритету організації в побудові комунікації, який спрямований на досягнення конкретного результату, вважаємо, що перші чотири принципи, на відміну від п'ятого, мають особливу актуальність для процесу побудови комунікативної системи.

Застосування зазначених принципів до процесу комунікації, зокрема на етапі експонування повідомлень між суб'єктами комунікації, дозволяє стверджувати, що ці принципи сприяють формуванню результативності інформаційного повідомлення: в процесі того, як від одного суб'єкта до іншого формується початкове повідомлення і згодом експонується вже готове повідомлення, зміст повідомлення проходить крізь призму цих принципів (див. рисунок 1.2).



Рис. 1.2. Результативність інформаційного повідомлення крізь призму теорії Д. Хоманса

Послідовник Д. Хоманса П. Блау запропонував досліджувати взаємодію «на основі синтезу принципів соціального обміну і понять структурного

функціоналізму. В результаті в 80-х рр. XX ст. з'явилася формальна модифікація теорії соціального обміну – теорія раціонального вибору. Відповідно до її положень, люди, опиняючись перед обличчям декількох варіантів можливих дій, зазвичай роблять те, що повинно привести до найкращого результату» [99, с. 48]. На нашу думку, даний підхід доповнює запропоновану нами вище схему результативності інформаційного повідомлення з урахуванням того, що зазначені принципи можуть бути замінені на одну методологічну детермінанту під назвою «раціональність результату від інформаційного повідомлення».

При цьому слід враховувати важливу особливість побудови процесу комунікації між суб'єктами: у деяких випадках обмін інформацією між суб'єктами може відбуватися усвідомлено нераціонально. Вибір альтернативи використання оптимального (раціонального) результату або нераціонального результату при міжсуб'єктних комунікаціях має характер соціальної комунікації, що залежить від мети, яку переслідує конкретний суб'єкт (див. рисунок 1.3).

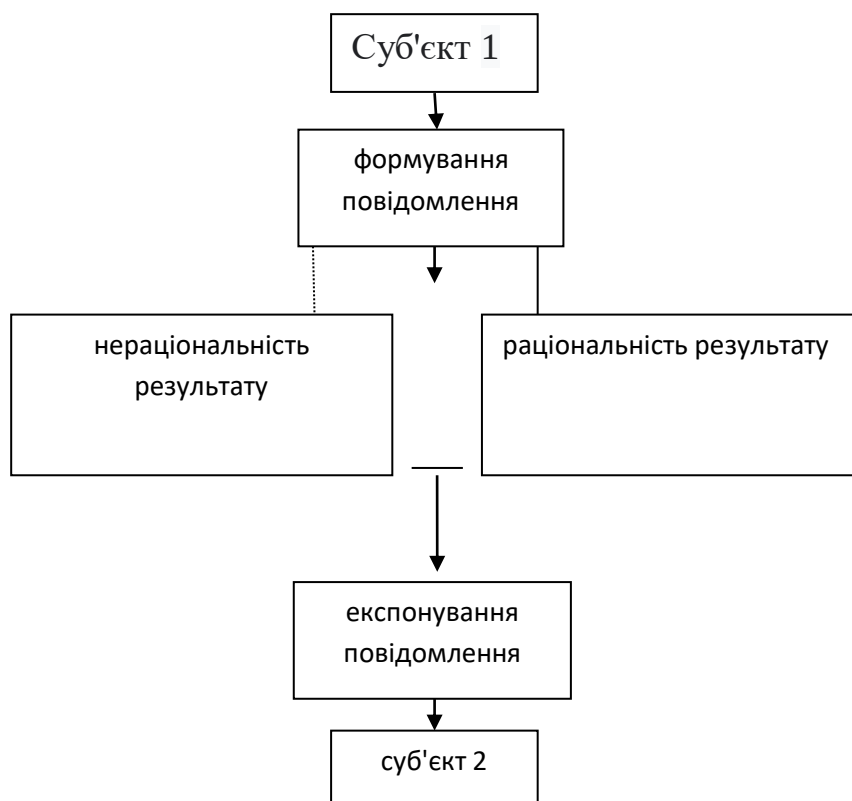


Рис. 1.3. Міжсуб'єктність інформаційного повідомлення

У той же час, у разі, коли ми маємо справу зі свідомо позначеними суб'єкт-об'єктними відносинами, при яких головною метою і основним сенсом експонування інформаційного повідомлення в розрізі соціального обміну є доставка істинного раціонального змісту, від якого залежить конкретний результат функціонування системи, йдеться про однозначне формування раціонального суб'єкт-об'єктного інформаційного повідомлення (див. рисунок 1.4).

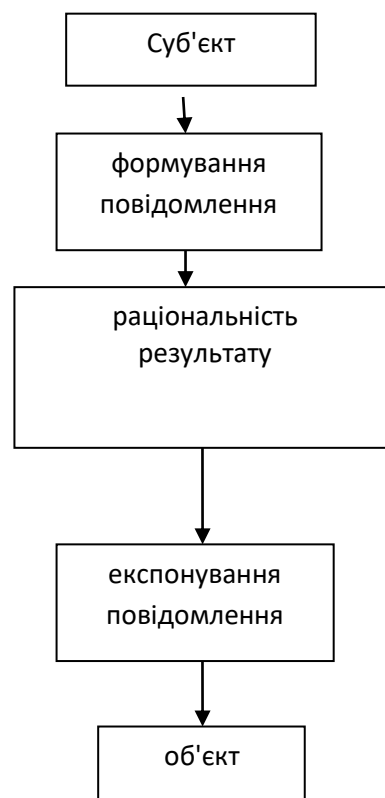


Рис.1.4. Раціональність міжсуб'єктного інформаційного повідомлення

Таким чином, теорія соціального обміну має власний потенціал при аналізі соціальної комунікації, який дозволяє вбудовувати принципи раціональності соціального обміну у канву комунікаційних взаємодій в організації.

Враховуючи, що комунікаційна взаємодія в організації здійснюється на різних рівнях, у тому числі і інтерперсональному, особливу теоретико-методологічну значущість має персоналізм як особлива парадигма вивчення

соціальної комунікації в соціологічному знанні. «Це теїстична тенденція, що визначає особистість і її духовні цінності вищим сенсом земної цивілізації. Природно, що в такому ж ракурсі персоналізм трактується як людська комунікація (Е. Муньє). Комунікація в філософії персоналізму - спілкування, що ґрунтується на взаєморозумінні, дискусії, що стає протилежністю доктрині суспільного договору, адже його учасники сприймають і усвідомлюють один одного тільки в світлі своїх взаємних зобов'язань - абстрактно і безособово. В результаті виникають уявні колективи «масового суспільства» - корпорації, групи тиску, бюрократизовані інститути. Комунікація ж ґрунтується на контактах і усвідомленій духовній спільності. Можна висловити це тезою «контакт - замість контракту», емпіричні форми якого (контакту) - бесіда, дискусія, «безмежне взаємне перебування в бесіді» [42, с. 56].

Як зазначають дослідники, «у персоналізмі особистість є вільною, є «мікрокосмом», що володіє в той же час свободою волі. Ця особистість не обмежена іншими особистостями, громадськими та політичними структурами. Більш того, її немає, крім як в інших і через інших. Тому, коли спілкування переривається або порушується, людина втрачає саму себе. Е. Муньє говорив, що будь-яке безглуздя є не що інше, як поразка в спілкуванні: інший стає чужим, Я стаю чужим собі самому. Це означає, що я існую, оскільки я є для інших, по суті - бути означає любити. Отже, для персоналістів антитезою індивідуалістичному суспільству виступає персоналістсько-комунітарне суспільство. У ньому немає нічого від анонімного масового суспільства, це не диктатура і не правове суспільство просвітницького типу, засноване на компромісі егоїстичних інтересів. Таким чином, сукупності зовнішніх відносно до індивіда форм спільної діяльності людей персоналізм протиставляє особистісне співтовариство, де відбувається об'єднання людей в дусі «по той бік слів та систем» [42, с. 14].

Такий підхід до аналізу соціальної комунікації повернутий у внутрішній світ особистості, він повною мірою спрямований на сприйняття людини через комунікативні стосунки. На організаційному рівні таке самопізнання може

розглядатися, як певний мотиваційний крок, але, враховуючи наявність загальної організаційної цілі, яка лежить ззовні будь-якої особистості в організації, персоналізм можна використовувати лише як додаткову методологію аналізу організаційних комунікацій.

Таким чином, теоретичні доробки різних наукових течій та концепцій мають власний потенціал для дослідження соціальних комунікацій. При цьому важливим для дослідження комунікацій в організаціях, з нашої точки зору, є розуміння необхідності як загальних системних аспектів цього кола питань, так і мікроконтекстуальних. Саме тому в продовження вивчення питань щодо соціальної комунікації з позиції описаної нами вище теорії соціальної дії, а також ґрунтуючись на логіці аналізу досліджуваної проблематики, ми б хотіли окремо зупинитися на аналізі теоретико-методологічних концепцій Ю. Хабермаса, Т. Парсонса і Н. Лумана, на основі яких сформувалося три основні методологічні підходи до аналізу соціальних комунікацій.

«Перший методологічний підхід базується на класичній позитивістській методології суб'єктно-об'єктних диспозицій. Він представлений концепціями структурного функціоналізму, системного підходу, інформаційного суспільства та ін. Онтологія соціальних комунікацій у даному підході ґрунтується на системних зв'язках і функціях... Другий підхід – некласична методологія. Автор цієї методології Ю. Хабермас віддає перевагу позитивній науці у вивченні соціальних суб'єктів. Міжлюдські інтеракції він розглядає як інструмент реалізації практичних інтересів людей... Хабермас відрізняє «справжні» комунікації від «помилкових» і намагається обґрунтувати «технічну раціональність». Третій - постнекласичний підхід зводить природу соціального до суб'єктно-суб'єктних відносин, до принципу інтерсуб'єктивності. Суспільство тут розглядається як мережа комунікацій, а комунікації надають суспільству можливість самоописуватися та самовідтворюватися (за Н. Луманом). Комунікація постає не як керований процес управлінських рішень, а як активна система, що самоорганізується» [119, с. 56].

Зазначимо, що всі з перерахованих вище підходів у своїй методологічній концептуальній доктрині вивчення процесів комунікації виходили з того, що в основі даного процесу лежить феномен соціальної дії, концептуально розроблений М. Вебером. Розуміння цього факту дозволяє нам, по-перше, констатувати, що, незважаючи на методичну і змістовну різницю позначених підходів, вони мають одну і ту ж концептуальну платформу, одним з основних постулатів якої є теза про те, що всі соціальні процеси і факти, існуючі в суспільстві і функціонуючі в ньому, гуртуються на принципі соціального реалізму. Це особливо важливо для досліджуваного нами в підрозділі об'єкта - соціальної комунікації, тому що характер даного феномена є соціальним.

«Згідно з концепцією Т. Парсонса, взаємодія учасників комунікації заснована на підпорядкуванні певним нормам у певних ситуаціях, в яких учасники комунікацій виконують приписані їм суспільством соціальні ролі. У процесі комунікації здійснюється взаємодія таких елементів, як дія автора та/або носія повідомлення, відповідна реакція реципієнта, зміст комунікативного процесу» [109].

Основою теоретичної концепції системної теорії суспільства Н. Лумана виступає диференціація між системою і навколишнім світом. «За твердженням Н. Лумана, суспільство являє собою відкриту систему, основу функціонування якої складають відносини між системою і навколишнім середовищем. Саме диференціація система-навколишнє середовище визначає суспільство як систему, яка складається з численних функціональних систем, пов'язаних одна з одною і навколишнім середовищем. Комунікація ж являє собою елементарну операцію системи, в ході якої функціонує і відтворюється суспільство. Н. Луман під комунікацією розуміє не взаємодію між окремими людьми, спрямовану на передачу смислового змісту від одного індивіда до іншого, а як подію, «яка історично конкретно протікає, залежна від контексту подія». Отже, як елементарна операція суспільства, комунікація є подією, прив'язаною до моменту часу, який зникає відразу після того, як ця подія відбулася»[109].

Іншими словами, акт комунікативної інтеракції відбувається в системному полі, з чітко визначеними нормами поведінки тих чи інших суб'єктів, який має певне смислове навантаження і за своєю суттю є жорстко регламентованим тим чи іншим часовим моментом. Тобто, по суті, процес комунікації є системою елементів з позначеними функціональними навантаженнями до визначених вимог і умов їх виконання.

При цьому також потрібно відзначити, що в процесі соціальної комунікації Н. Луман виділяє три основні компоненти - повідомлення, інформацію та розуміння. Чільну роль він віддає саме інформації, так як подібно самій соціальній комунікації, всі її компоненти структури мають також ознаки «ситуативності, темпоральності та новизни. Інформація, повідомлення і розуміння є для нас новими лише одного разу, і з плином часу втрачають свою новизну і актуальність»[109].

На нашу думку, такий підхід є важливим та результативним у контексті аналізу функціонування організації як системи, де окремою структурною сукупністю елементів потрібно виділяти систему внутрішніх комунікацій організації.

На відміну від Н. Лумана, Ю. Хабермас розглядає соціальну комунікацію як опосередковану середовищем інтеракцію. «Основою даної інтеракції є мова, яка, на думку Ю. Хабермаса, є не способом опису дійсності, а репрезентацією такої. Саме комунікація є тим творчим середовищем, завдяки якому досягається консенсус між усіма членами суспільства»[109].

Розглядаючи теорію комунікативної дії Ю. Хабермаса, потрібно відзначити, що в її основі - загальнофілософські і загальнонаукові положення, які здатні забезпечити взаєморозуміння і інтеграцію будь-яких соціальних суб'єктів. У самому ж широкому форматі застосування технології соціальної комунікації Ю. Хабермас виходить на визначення концепції публічної сфери, де існуючий вільний обмін інформацією та незалежність від будь-якого зовнішнього впливу забезпечують становлення інституції громадської думки. «Концепція ж публічної сфери, будучи закономірним результатом цього

пошуку, втілює в собі ідеально-типову модель взаємодії, в ході якої встановлюється «мораль рівної поваги» [116, с. 15]. Ю. Хабермас при побудові своєї концепції комунікативної дії знаходить предметний перетин аналітичних смислів і схем розуміючої соціології, структурного функціоналізму і формує основні концепти своєї власної теорії.

Ретельний аналіз порівняння цих наукових конструкцій проведено у роботі О. Вербілович «Теорія комунікативної дії: ключові категорії і пізнавальний потенціал», де показані точки перетину і відмінності у методичних підходах до наповнення змістовного тлумачення соціальної комунікації, заснованих на теорії М. Вебера і Т. Парсонса. Автору вдалося продемонструвати однорідні елементи теорій М. Вебера, Т. Парсонса з позиції доповнення до них основних парадигмальних компонент, розроблених і запропонованих Ю. Хабермасом. Відповідно, як видно з таблиці, Ю. Хабермас розрізняє інструментальну і комунікативну раціональності. Поняття інструментальної раціональності він у змістовному плані запозичує у М. Вебера (див.табл.1.1.).

Слід підкреслити (якщо спиратися на оновлену інтерпретацію М. Вебера), що типологія дії Ю. Хабермаса зазнала помітної трансформації. Так, «у роботах 60-х років XX століття головною парою понять були для Ю. Хабермаса інструментальні і комунікативні дії. Згодом він виокремив наступні чотири типи: стратегічний, норморегулюючий, експресивний (драматургічний) і комунікативний. При цьому стратегічна дія включає в себе інструментальну і «власне стратегічну» дію. Орієнтація на успіх (або необхідність рахуватися з неуспіхом), та використання засобів, що відповідають поставленим цілям, залишилися його загальними розпізнавальними знаками. Згодом Ю. Хабермас прийшов до висновку, що чисто інструментальна дія відповідає такому підходу до людської дії, коли предметні, інструментальні, прагматичні критерії висуваються на перший план, а соціальний контекст і координати як би виносяться за дужки. Що ж стосується стратегічної дії у власному (вузькому) сенсі, то вона якраз висуває в центр соціальну взаємодію людей, проте дивиться

на них з точки зору ефективності дії, процесів рішення і раціонального вибору. У комунікативній дії, як і раніше, акцентувалася націленість «акторів», дійових осіб, перш за все, і саме на взаєморозуміння, пошуки консенсусу, подолання розбіжностей» [115, с. 229].

Таблиця 1.1.

**Типологія соціальної дії М. Вебера і Ю. Хабермаса [17, с. 38].**

| М. Вебер                                                                                                                                                                          | Ю. Хабермас                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Традиційна (проходження ритуалу)                                                                                                                                                  | Драматургічна (учасники публічної взаємодії висловлюють і представляють самих себе)                                                                                                                          |
| Афективна (сплеск емоцій)                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                              |
| Ціннісно-раціональна (слідування догмі, боргу)                                                                                                                                    | Нормативна (орієнтація на сформовану систему норм і цінностей)                                                                                                                                               |
| Традиційна (проходження ритуалу)                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                              |
| Цілераціональне (співвіднесення взаємних очікувань: цілей і засобів)                                                                                                              | Телеологічна: (орієнтація на досягнення мети): <ul style="list-style-type: none"> <li>інструментальна - об'єкти матеріального світу</li> <li>стратегічна - на очікування, цілі та засоби «Іншого»</li> </ul> |
| Комунікативна - дія, орієнтована на досягнення взаєморозуміння і згоди; співвіднесення очікувань відбувається на всіх трьох рівнях суспільних інтересів (знання, норма, інтенція) |                                                                                                                                                                                                              |

Інша частина аналізу запропонованої таблиці базується на роботах Ю. Хабермаса другої половини 70-х років XX століття. «Так, в «Теорії комунікативної дії» він досліджує типи дії у зв'язку з відповідними їм типами раціональності [114]. Аспекти раціональності, які проаналізував Ю. Хабермас, дозволили уточнити саму типологію дії. Це дослідження також стало творчим продовженням вчення М. Вебера. Бо М. Вебер, на глибоке переконання Ю. Хабермаса, перейшов від абстрактного класичного вчення про розум і типи

раціональності до їх тлумачення, що більшою мірою відповідає сучасним теоретичним і методологічним вимогам» [115, с. 231].

Як ми вже відзначали, вплив концепції соціальної дії М. Вебера простежується також і в логіці структурно-функціонального аналізу Т. Парсонса, який визначав суспільство, як соціальну систему дій, в якій центральне місце відводив вмотивованій поведінці особистості. «Елементарна дія» включає в себе дійову особу, мету, ситуацію (умови і засоби), нормативну орієнтацію («категорії суспільно-орієнтованої дії» і «конвенціональної домовленості» у М. Вебера) і прийняття рішення» [17, с. 38.] (див. табл. 1.2.)

Таблиця 1.2.

**Структура «елементарної дії» Т. Парсонса і «комунікативної дії»  
Ю. Хабермаса [17].**

| Т. Парсонс                                                                      | Ю. Хабермас                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «Елементарна дія»                                                               | «Комунікативна дія»                                                                                                                                                                                                     |
| Дійова особа                                                                    | Діючі суб'єкти                                                                                                                                                                                                          |
| Мета                                                                            | Орієнтація на взаєморозуміння як механізм координації дій                                                                                                                                                               |
| Ситуація (умови + кошти)                                                        | Ситуація (дія + мова)                                                                                                                                                                                                   |
| Нормативна орієнтація: - ціннісна - мотиваційна (чуттєва, когнітивна та оцінна) | Фон життєвого світу», що задає умови і ресурси взаєморозуміння - «Сфери референцій» або «домагання висловлювань на значущість»: взаєморозуміння має на увазі досягнення згоди на рівні знання, норми, оцінок і почуттів |
| Прийняття рішення                                                               | Ухвалення рішення на основі взаємної згоди                                                                                                                                                                              |

Потрібно відзначити, що Т. Парсонс спирається на аналітичну схему ідеального типу цілерациональної дії, запропоновану М. Вебером. Однак він

продовжує розробку суспільно-орієнтованого типу дії М. Вебера, приділяючи увагу системі виробництва смислів у цілому» [17, с. 38]. У підсумку, конструкт комунікативної дії Ю. Хабермаса, на думку дослідників, є певною мірою модернізованим результатом теорії М. Вебера [17, с. 38]. У підсумку, «нормативна орієнтація в наступних роботах Т. Парсонса пов'язується з узагальненими символічними системами, перш за все, з мовою і культурними кодами. Категорія «нормативна орієнтація» розпадається на ціннісну і мотиваційну. В останній Т. Парсонс виділяє чуттєву, когнітивну і оцінну (цілі і кошти проти наслідків) орієнтації на об'єкти соціальної системи» [83, с. 15].

Узагальнюючи свої методологічні пошуки і відштовхуючись від методичних зіткнень з іншими класиками соціології, Ю. Хабермас постулює своє визначення комунікативної дії. «Ця дія, орієнтована на досягнення взаєморозуміння і згоди» [115, с. 12]. Також він пропонує до розгляду свою структуру комунікативної дії. На думку Ю. Хабермаса, вона складається з наступних складових:

- 1) «орієнтація на взаєморозуміння як механізм координації дій»;
  - 2) «ситуація дії і ситуація мовлення»;
  - 3) «фон життєвого світу», що задає умови і ресурси взаєморозуміння;
  - 4) «сфери референцій» або «претензії висловлювань на значущість»:
- взаєморозуміння має на увазі досягнення згоди на рівні знання, норми, оцінок і почуттів [115, с. 324].

Таким чином, можна підсумувати, що в запропонованій Ю. Хабермасом структурі дії досить чітко простежується вплив теорії соціальної дії М. Вебера, Т. Парсонса і системності Н. Лумана.

В цьому ракурсі погодимося з О. Вербіловичем, що «якщо зіставити аналітичні схеми Т. Парсонса і Ю. Хабермаса, то отримаємо перетин наступного порядку: як і Т. Парсонс, Ю. Хабермас звертається до категорії «нормативні орієнтації», виділяючи відповідні сфери референцій. Однак точкою відліку виступає не актор і його мотиви, а ситуація комунікації (діалог) і злагода як механізм координації дій. Ю. Хабермас протиставляє процесуальне

розуміння раціональності (узгодження взаємних очікувань і розуміння можливі в процесі раціонально-критичного діалогу в публічній сфері) когнітивно-інструментальному (цілераціональну дію в концепціях М. Вебера і Т. Парсонса). Використовуючи методологію М. Вебера, Ю. Хабермас описує трансформацію різних форм раціональності в таких типах соціальної дії, як «нормативна» (орієнтація на сформовану систему цінностей), «драматургічна» (репрезентація в ході публічної взаємодії), «телеологічна» (орієнтація на матеріальні об'єкти і «Іншого») і комунікативна (орієнтація на досягнення згоди і співвіднесення дій зі знанням, нормою, інтенцією). І якщо нормативна та телеологічна дії були вже витлумачені в теорії М. Вебера, то пояснення драматургічної і комунікативної дії укладаються в теоретичну модель трансформації публічної сфери, представлену Ю. Хабермасом» [17, с. 38.].

Що ж стосується взаємозв'язку концептуальних позицій Ю. Хабермаса і Н. Лумана, то можна зробити висновок про те, що вони розкривають різні аспекти функціонування соціальної комунікації в соціальній реальності. «Комунікація, з одного боку, являє інструмент, за допомогою якого соціум протистоїть впливу зовнішнього середовища, з іншого - виступає в ролі якоїсь творчої сили, конструює власну соціальну реальність шляхом селекції і комбінування наявних елементів» [109].

Таким чином, теоретико-методологічне обґрунтування феномена соціальної комунікації з точки зору соціологічного дискурсу відображається в різних концепціях і теоретичних засадах широкого кола авторів, що належать до класики соціологічної думки. Існуючий у соціології плюралізм щодо визначення феномену соціальної комунікації, його рис та властивостей дозволяє використовувати різні підходи для системного сприйняття цього феномену.

Поряд з цим, для вирішення завдань нашої дисертаційної роботи важливим є визначення сутності цього феномену, що дозволить ідентифікувати його різновиди, в тому числі і організаційні комунікації. Першим, хто ввів в науковий обіг поняття соціальної комунікації, був американський соціолог Ч.

Кулі. Він визначав комунікацію як «механізм, за допомогою якого забезпечується існування і розвиток людських відносин, і цей механізм включає в себе всі розумові символи (символи свідомості) і засоби їх передачі в просторі і збереження в часі. Соціальна комунікація включає в себе вираз обличчя, пози і жести, тон голосу, слова, письмові та друковані документи, залізні дороги, телеграф, телефон і будь-які інші досягнення в області підкорення простору і часу» [140, с. 154.].

Науковий дискурс, який розвивався після Ч. Кулі, сформував різноманіття розумінь соціальної комунікації. Їх узагальнений аналіз дозволив нам виокремити кілька провідних аспектів при визначенні соціальних комунікацій, які, на нашу думку, є важливими для дослідження комунікації в організаціях.

Перший аспект - інтерпретація соціальних комунікацій крізь призму соціальної системи. Так, Н. Луман вважав, що «соціальна комунікація є частиною соціальної системи», і «тому вона являє собою результат здатності суспільства до самореферентності й самовідтворення» [60]. У цій традиції Г. Почепцов вважає, що соціальні комунікації «налаштовані на управління соціальними системами, маючи для цього як короткостроковий (тактичний), так і тривалий (стратегічний) інструментарій» [89].

Другий аспект - інтерпретація соціальних комунікацій через призму соціальної взаємодії та обміну інформацією. Наприклад, В. Різун вважає, що «під соціальними комунікаціями необхідно розуміти таку систему соціальної взаємодії, яка включає певні шляхи, способи, засоби, принципи встановлення і підтримання контактів на основі професійно-технологічної діяльності, спрямованої на розробку, виробництво, організацію, вдосконалення, модернізацію відносин у суспільстві, які складаються між різними соціальними інститутами, де, з одного боку, в ролі ініціаторів комунікації, найчастіше, виступають соціальні інститути, а з іншого - організовані спільноти (соціум, соціальні групи) як повноправні учасники соціальної взаємодії» [92, с. 14]. В цьому ж руслі визначає соціальну комунікацію С. Борісньов. На його думку,

соціальна комунікація виступає «як необхідний елемент взаємодії людей, груп, народів, держав, у ході якого здійснюється передача і взаємопередача інформації, почуттів, оцінок, значень, смислів, цінностей, яка займає провідне місце в сфері соціальних процесів» [15, с. 6.]. В. Ільганаєва та її колеги вважають, що соціальна комунікація «це цілеспрямований обмін соціально значущою для її учасників інформацією і знаннями, де інформація ґрунтується на програмованій комунікативній дії» [102, с. 296].

Третій аспект - інтерпретація соціальних комунікацій через призму процесу передачі інформації. В цьому аспекті, наприклад, Т. Парсонс розглядає соціальну комунікацію як «дію, спрямовану на передачу інформації, причину взаємодії елементів усередині системи, процес їх взаємозв'язку, соціальний механізм управління» [82]. На думку В. Конецької, «соціальна комунікація - це соціально обумовлений процес передачі й сприйняття інформації в умовах міжособистісного і масового спілкування через канали з допомогою різних комунікативних засобів (вербальних, невербальних) [39].

Четвертий аспект - інтерпретація соціальних комунікацій через призму діалогу, соціального об'єднання індивідів, впорядкованої системи документів. У цьому ракурсі, на думку Ю. Хабермаса, «природа соціальної комунікації інтерпретується як раціональне явище, що містить у собі можливість розумного діалогу «всіх з усіма», здатного створювати платформу для комунікативного суспільства [114]. А. Соколов визначає соціальну комунікацію як «рух смислів у соціальному просторі та часі», тобто як «рух знань, емоційних переживань, вольових впливів у соціальному часі та просторі» [101, с. 4]. А. Холод пропонує визначати соціальні комунікації як «організаційно впорядковану систему документів, їх масиви, продукти засобів масової комунікації та інформаційні технології, що забезпечують реалізацію інформаційних процесів і цілей при безпосередній участі членів комунікативного процесу» [118, с. 35]. Англійський вчений К. Черрі визначає соціальну комунікацію як «соціальне об'єднання індивідів за допомогою мови чи знаків, встановлення загальнозначущих

наборів правил для різної цілеспрямованої діяльності. Комунікація - це те, що пов'язує будь-який організм воєдино» [128, с. 349].

Таким чином, на сьогоднішній день існують різноманітні визначення соціальної комунікації, аналіз яких дозволяє відокремити основні маркери цього феномену. До них можна віднести: природну й обов'язкову соціальну спрямованість процесу комунікації; наявність сформованих історично каналів комунікації; зміст комунікації; залежність від конкретного простору й певного часу, системність процесу комунікації та інші.

У своїй роботі при подальшому аналізі соціальної комунікації, а також при розгляді конкретних процесів інтракомунікації в організації ми будемо спиратися на розуміння соціальних комунікацій як системи обміном соціальною інформацією. В якості методологічного підґрунтя вважаємо дійовим для досягнення мети дисертаційного дослідження використання концепцій Н. Лумана, Т. Парсонса та Ю. Хабермаса. Перша концепція надає можливість розглядати систему інтракомунікацій у внутрішньому середовищі організації. Це зумовлює аналіз існуючих елементів процесу соціальної комунікації з точки зору системного підходу, де наявність системи комунікацій в своїй ієрархії і структурі породжує багатоваріативність інформаційного простору сучасної організації.

Теорія Т. Парсонса надає можливість розглядати соціальну комунікацію крізь призму її функціонального навантаження. Також використання даного підходу є обґрунтованим з точки зору реалізації системи інтракомунікацій, адже аналіз даної системи дозволяє розглянути її з позиції основних функцій, які, в свою чергу, описують і причину взаємодії елементів інтракомунікації усередині організації і процес їхнього взаємозв'язку і основні соціальні механізми управління даним процесом.

Теоретичні здобутки Ю. Хабермаса мають потенціал розгляду комунікації в організації як діалогу між його суб'єктами, як раціонального явища, що містить у собі можливість комунікації між усіма елементами

всередині організації, що при розгляді системи інтракомунікацій вельми важливо.

Поряд з цим, зазначимо, що загальну теоретичну основу дисертаційної роботи складає теорія соціальної дії М. Вебера, яка є певною зв'язуючою ланкою у використанні розглянутих вище теорій для аналізу інтракомунікацій в організаціях.

### **1.3. Інтракомунікація як тип соціальної комунікації в організації**

Як ми зазначали у підрозділі 1.2, феномен соціальної комунікації має поліпарадигмальний характер розгляду і вивчення. З одного боку, ця теза детермінує ракурс аналізу процесу соціальної комунікації, тому що її складові елементи, утворюють цілісну суб'єкт-об'єктну систему, що детермінує як ієрархічну структуру комунікативної діяльності, так і її функціональне навантаження. Ця теза знайшла своє застосування в ході здійснення нами аналізу комунікативної діяльності підходів, запропонованих М. Вебером, Т. Парсонсом і Н. Луманом.

З іншого боку, загальна поліпарадигмальність аналізу процесу соціальної комунікації детермінує і саму структуру соціальної інтеракції між суб'єктами, що, на думку Ю. Хабермаса, дозволяє говорити про раціональність у розумінні процесу соціальної комунікації між соціальними суб'єктами.

Більш того, розгляд процесу соціальної комунікації з позиції різних концепцій і підходів дозволяє робити висновок про те, що структурна єдність елементів комунікативного акту є складним комплексом існуючих взаємозв'язків усередині самої системи комунікації. Дана система, як ми зазначили в попередніх підрозділах, може бути обґрунтована з позиції різних наукових підходів, що, в свою чергу, накладає відбиток на трактування понятійно-категоріального апарату дослідження комунікаційного акту в рамках всієї системи соціальної комунікації.

З точки зору предметної сторони нашого дисертаційного дослідження, поряд з розглядом макрорівня розуміння процесів соціальної комунікації,

необхідно також розглянути і більш конкретний рівень комунікативного процесу. А саме, мова йде про характер комунікації в системі організаційних взаємовідносин.

Конкретизація рівня здійснення комунікації в форматі взаємовідносин між суб'єктами шляхом здійснення між ними комунікативної діяльності вимагає, на нашу думку, більш детального розгляду її типологізацій і видових характеристик.

Перш за все зазначимо, що на рівні організаційної взаємодії ми ведемо мову про організаційні комунікації, під якими розуміємо «процеси передачі інформації між співробітниками організації з метою інформування, контролю, координації дій, мотивації і задоволення соціальних потреб співробітників, що визначають умови функціонування і успішності даної організації, сприяють досягненню її цілей. Інформація в даному випадку розуміється в широкому сенсі: ідеї, оцінки, емоції, відомості, знання та ін.» [59, с. 140].

Дослідники Джордж і Джоунс виділяють три основні функції організаційної комунікації:

- 1) інформування (надання інформації про організаційні цілі, про стандарти виконання роботи, норми організаційної культури, майбутні зміни і ін.);
- 2) мотивація співробітників (мотивування персоналу на досягнення поставлених цілей);
- 3) контроль і координація (здійснення вертикальної і горизонтальної комунікації між вищим керівництвом і співробітниками).

Цю традицію продовжує Г. Почепцов, який дотримується традиційних поглядів щодо ролі організаційних комунікацій, але, разом з тим, виділяє особливі аспекти в їх дослідженні [88]:

- 1) інформативну функцію (передача відомостей, надання необхідної інформації);
- 2) мотиваційну функцію (спонукає співробітників на краще виконання завдань, використовуючи переконання, прохання, накази і т. д.);

3) контрольну функцію (відстеження поведінки співробітників різними способами на основі ієрархії і співвідпорядкованості);

4) експресивну функцію (сприяє емоційному вираженню почуттів, переживань, стосовно того, що відбувається і дозволяє задовольняти соціальні потреби).

Поряд з класичними функціями комунікації - контроль, мотивація, емоційний вираз, передача інформації - вчені виділяють і її специфічні функції. Так, Т. Орлова зазначає, що ефективність комунікаційного менеджменту проявляється в результаті якісного наповнення класичних функцій управління новим змістом, а також в результаті реалізації ряду спеціалізованих функцій, які обумовлені використанням нових управлінських, маркетингових та інформаційних технологій, інноваційною активністю економічних систем. Серед специфічних функцій комунікацій, запропонованих Т. Орловою - інтегруюча, контактовстановлююча, ритуальна, освітня, функція самопрезентації.

Погодимося з дослідницею Н. Морозовою, яка стверджує, що не заперечуючи важливості пропонованих функцій, вважаємо, однак, що їх необхідно розглядати в двох аспектах: як ті, що стосуються організації в цілому, і як спрямовані на кожного індивідуума, співробітника організації. У зв'язку з цим можна виділити дві групи функцій комунікації - розвиток організації і розвиток персоналу, доповнивши традиційний перелік [73]. Наприклад, до групи функцій «розвиток організації» Н. А. Морозова відносить: інформаційну, регулюючу, оцінну, мотиваційно-стимулюючу, освітню, ідентифікаційну, представницьку, соціалізаційну. До групи функцій «розвиток персоналу» вона пропонує відносити такі: інтерактивну, самореалізаційну, адаптаційну, конверсійну.

Таке розуміння функцій комунікації є важливим для вирішення завдань нашої дисертаційної роботи, бо розширює уявлення про комунікаційну політику організації та її можливості, оскільки функції розвитку організації можуть виходити на різні рівні - всередині самої організації, в рамках регіону,

країни, міжнародному. Функції групи «розвиток персоналу» припускають вплив комунікації на розвиток професійних і особистісних якостей і самореалізацію кожного співробітника організації, що безпосередньо пов'язано з процесами розвитку людського капіталу.

Таким чином, обґрунтування сутності та функцій організаційної комунікації дозволяє здійснювати процес планування, розробки та реалізації комунікаційних стратегій в управлінні відповідно до цілей і місії конкретної організації, дає можливість побудови ефективного механізму управління комунікаціями в організації, в тому числі і засобами, що виходять на формування і розвиток людського капіталу.

Поряд з цим зазначимо, що сама організаційна комунікація не є монолітною, і, відповідно, її аналіз у контексті новіших тенденцій передбачає розгляд видів і типів комунікації.

Свій аналіз з означеної проблематики ми почнемо з розгляду основних класифікаційних видів комунікативного процесу, які в своїй сукупності утворюють загальну сукупність комунікацій в організації. Такий аналіз вбачається важливим для коректного «вбудовування» інтракомунікацій у загальні теоретичні конструкти комунікацій в організаціях.

Отже, серед видів і типів комунікації виділяють кілька груп. Наприклад, за місцем здійснення бізнес-комунікацій прийнято говорити про: внутрішні комунікації, «коли сторони комунікації знаходяться в рамках організації, і зовнішні, коли одна зі сторін відноситься до суб'єктів зовнішнього середовища організації». В цьому аспекті весь потік комунікативної діяльності можна розділяти на зовнішній і внутрішній. Відповідно внутрішні комунікації - це будь-які комунікації всередині організації. Зовнішня комунікація - це комунікація з суб'єктами, що знаходяться за межами організації, це - комунікації між організацією і зовнішнім середовищем» [21].

Відзначимо, що обидва ці види є структурним продовженням теорії соціальної дії М. Вебера і теорії комунікативної дії Ю. Хабермаса, тому що за своєю природою є раціональним виразом волі, що здійснюється суб'єктом дії і

комунікації. Крім цього, і внутрішня, і зовнішня комунікації являють собою сукупність ієрархічних елементів системного об'єкту організації і системного об'єкту комунікації, що дозволяє нам говорити про їхню системну і структурно-функціональну інтерпретацію в конотаціях Т. Парсонса і Н. Лумана.

Поряд з цим, зазначимо, що як внутрішні, так і зовнішні комунікації в організації можуть утворювати «типології на підставах, пов'язаних з середовищем організації - з особистісними, груповими, професійно-кваліфікаційними і організаційними характеристиками, з відносинами рівності та ієрархії, зі статусами і соціальними ролями: поза організації - з положенням організації на ринку, з перспективами розвитку, з етапом розвитку, життєвим циклом, пережитим організацією і т.п.» [22]. У цьому аспекті важливості набувають ті особливості стратифікованих за різними ознаками груп, які визначають домінуючий зміст комунікації та технології її здійснення. При цьому важливими для аналізу інтракомунікацій такий ракурс типізації організаційних комунікацій має особливе значення, бо він пов'язаний із суб'єктами інтракомунікаційної взаємодії.

За кількістю сторін, що беруть участь у комунікації виокремлюють односторонню комунікацію і кількосторонню, учасниками якої виступають двоє та більше суб'єктів. «У даному випадку очевидне протиріччя самому поняттю комунікації можна не брати до уваги, оскільки наявність, з одного боку, хоча б тільки наміру налагодити комунікацію вже веде до відповідних вчинків, до підготовки до спілкування, яке розглядається як невід'ємний етап, початок комунікації на ментальному рівні. По суті, будь-який процес комунікації починається як односторонній» [22].

Така типологія організаційної комунікації визначає стратегічні і тактичні аспекти комунікаційного процесу в організаціях, бо окреслює коло його суб'єктів і визначає необхідність вибору каналів, засобів комунікації та її змісту.

За зовнішніми ознаками засобів спілкування можна виокремлювати вербальні комунікації (письмова і усна мова) і невербальні (міміка, проксемика,

тактильні форми, вигляд, предмети, зображення і т.п.), а також види комунікації за каналами і джерелами комунікації: усні, письмові, невербальні, формальні, неформальні, низхідні (командні), висхідні, горизонтальні, технічні, електронні тощо. Розуміння можливих засобів комунікації, її каналів та джерел є важливим для розуміння питань конструювання системи інтракомунікацій в організаціях.

З точки зору управління, актуальності набуває типологія комунікацій за джерелами регулювання. Тут виокремлюють формальні (ті, що здійснюються на основі прописаних і легітимних, як правило, зафіксованих у письмовій формі джерел) і неформальні комунікації.

За ознаками часу комунікації вона може бути тривалою, короткочасною, періодичною, епізодичною. Або, по-іншому здійснюватися в реальному часі (усне спілкування, телефон, деякі електронні системи) і з відтермінуванням часу (письмова інформація, факсимільний зв'язок). Для організаційного контексту, безумовно важливими є всі види комунікації за цією ознакою. Але зазначимо, що для побудови та розвитку системи комунікацій в організації, підвищення її ефективності особливої актуальності набуває саме тривала комунікація.

За специфікою, що впливає на зміст та інші параметри комунікацій, вчені виокремлюють «галузеві особливості комунікацій (комунікації в промисловості, будівництві, сільському господарстві, науці, мистецтві, армії, громадських організаціях, органах управління і т.п.) і функціонально управлінські особливості комунікацій (комунікації в сфері вищої, середньої та основної ланки підприємства, комунікації в маркетингу, рекламі, плануванні, виробництві, управлінні персоналом і т.п.)» [22].

Таким чином, організаційні комунікації як різновид соціальних комунікацій утворюють певну систему, в якій важливості набувають різні аспекти комунікації як процесу, як системи і як результату.

Відзначимо, що розгляд соціальних взаємовідносин на організаційному рівні, предметними сторонами яких є вектори суб'єкт-об'єктних взаємозв'язків,

дозволяє не тільки провести методологічний аналіз соціальної комунікації, а й запропонувати нові погляди на проблематику, яка на сьогоднішній день є актуальною в соціальному управлінні і вивчення якої дасть відчутний результат у його прикладному аспекті. Одним з таких нових поглядів на традиційні процеси соціальної комунікації в організаціях є феномен інтракомунікації. Потрібно визначити, що поняття «інтракомунікація» в науковій літературі має різне смислове навантаження. Так, у психології під інтракомунікацією розуміється інтраперсональна комунікація як розмова з самим собою. Іноді інтраперсональна комунікація приймає очевидні форми звичайної комунікації. Наприклад, ведення особистого щоденника - це явна вербальна письмова комунікація, в якій і відправником, і одержувачем повідомлення виступає одна й та людина» [70].

Враховуючи нашу методологічну позицію щодо розбіжності між спілкуванням та комунікацією, обґрунтовану у підрозділі 1.1, вважаємо доцільним розуміти під інтракомунікаціями процес трансляції інформації між суб'єктами в організації за допомогою різних форм, засобів та цільової спрямованості з урахуванням можливостей та обмежень організаційного середовища.

Даний вид соціальної комунікації сьогодні виступає, з одного боку, тим «наріжним каменем», який необхідний для повноцінного обміну, поширення, поточного циркулювання корпоративної інформації і знань. З іншого, він покликаний об'єднати «людський капітал» організації для розуміння загальних завдань і цілей, розвитку корпоративної культури та формування позитивного іміджу організації. Відповідно у будь-якій організації вони утворюють систему, яка відображає специфіку методів, форм і каналів акумулювання та передачі інформації.

На наш погляд, такий аспект є важливим, тому що в наш час цінність інформації не просто пояснюється результатом, який ця інформація дає «тут і зараз». Побудова системи інтракомунікації дає можливість якісно нового розуміння процесів оцінки ефективності процесу комунікації з позиції

задоволеності процесом і результатом самих акторів інтракомунікації. Це дає можливість управлінцям в організації по-новому поглянути на ефективність внутрішньої системи комунікації організації.

Одним з засобів оптимізації цього процесу є систематизація всіх інтракомунікацій в організації. Використання загальних класифікацій комунікації та їх переломлення на сферу інтракомунікацій дозволяє говорити, що вони можуть бути:

- за каналами спілкування - формальні і неформальні, де формальними інтракомунікаціями вважаються комунікації, що визначаються організаційною структурою самої організації і взаємозв'язком рівнів управління. Неформальними є особисті комунікації;

- за організаційними ознаками - вертикальні і горизонтальні, де горизонтальні інтракомунікації представлені обміном діловою інформацією між суб'єктами організації, які мають рівне становище, а вертикальні - переміщенням інформації з рівня на рівень по висхідним і спадним видам спілкування.

Наявність інтракомунікації в організації не пов'язано з її масштабом та видом її діяльності. Їх не може не бути навіть в самій невеликій організації.

Найважливішим компонентом комунікаційної системи організації в тому числі і інтракомунікаційної, виступають методи комунікативної взаємодії. Сьогодні вони можуть бути охарактеризовані як гармонійне поєднання традиційних інструментів побудови та розвитку інтракомунікацій з інноваційними, в результаті чого спостерігається поява нових можливостей, що дозволяють поліпшити інтракомунікації в інформаційному просторі організації та забезпечити ефективне управління людським капіталом, підвищити рівень задоволеності, лояльності і залучення персоналу.

Таким чином, інтракомунікації утворюють систему форм, методів, каналів, які активно беруть участь в розвитку людського капіталу організації. При цьому акцентуація на цій ролі, на нашу думку, закладена в самих функціях організаційних комунікацій. Більш того, явище інтракомунікації саме по собі

неможливо без наявності певних соціальних умов, таких, як соціальна структура організації, наявність соціальних акторів, які виконують цілеспрямовані функції комунікації, єдиної мети та інших елементів.

Дана система має цілераціональний та ціннісно-раціональний характер дії. Також система інтракомунікацій в силу свого застосування також має чітку структуру, як і соціальна дія за М. Вебером.

Ми виходимо з того, що на чільне місце в побудові загальної системи інтракомунікації необхідно закладати саме соціальну дію, адже, по суті, ми маємо справу з суб'єктом, який здійснює комунікативну дію всередині організаційної системи, що обумовлено потребою в певній інформації з чіткими і визначеними цілями. Надалі, у відповідності із загальним алгоритмом комунікації, здійснюється передача інформації (або її акумуляція, або переробка, в залежності від конкретики завдання). У підсумку, ми приходимо до результату інтракомунікаційної дії в системі організаційних комунікацій, для аналізу якої пропонуємо ввести поняття «інтракомунікаційна інтеракція». Відзначимо, що в якості акторів у цьому ланцюжку може виступати як інший співробітник організації, так і сама організація в цілому, а також структурний підрозділ, що і визначає зворотній процес комунікації або зворотню дію, яку в науковому обігу прийнято називати взаємодією або інтеракцією.

Таким чином, під інтракомунікаційною інтеракцією ми розуміємо цілераціональну і ціннісно-раціональну взаємодію суб'єктів системи інтракомунікацій у процесі здійснення комунікативної діяльності в організації.

Проведений аналіз демонструє, що інтракомунікація є змістовною і наявною для будь-яких форматів соціальних систем, як малих (конкретна організація), так і великих (соціальні інститути та інші соціальні системи). Даний факт пояснюється тим, що комунікаційна діяльність, як вид соціальної дії, має структурний і раціональний характер, який виражається в тому, що системі необхідно постійно розвиватися і досягати необхідних результатів. Ефективність результату, на нашу думку, в такій складній системі, як комунікативна діяльність, залежить від формування і функціонування самої

соціальної структури (системи та підсистем суб'єкту) і від системи функціонування і розвитку комунікативної діяльності (діяльності сукупності комунікаційних елементів). Тобто, іншими словами, в даному випадку необхідно чітко розмежувати предметну сторону досліджуваного нами типу комунікації для подальшого детального його вивчення.

Таким чином, під системою інтракомунікацій ми пропонуємо розуміти структуровану сукупність інформаційних інструментів, методів і каналів, що дозволяють отримувати і оптимально розподіляти інформаційні повідомлення ділового, інтелектуального і емоційного змісту в організації цілеспрямовано і з заданою ефективністю.

Запропоноване визначення системи інтракомунікацій найбільш повно як структурно, так і змістовно визначає характер подібної системи як суб'єкта реалізації комунікаційної діяльності і детермінує її внутрішній вектор. Такий підхід, на нашу думку, дозволяє також сфокусуватися на практичному аспекті функціонування подібної системи в організації, головною метою якої є ефективне функціонування самої системи і задоволеність своєю комунікативною діяльністю безпосередніх суб'єктів комунікації в її рамках.

Графічно це можна представити у вигляді схеми, де система інтракомунікацій через критерій ефективності діяльності досягає необхідних цілей для організації, як системи в цілому, а через критерій, який ми пропонуємо назвати як «ефект від діяльності», інтракомунікація досягає цілей системи комунікативних дій. Дану особливість системи інтракомунікації ми пропонуємо називати «амбівалентністю інтракомунікації» (див. рисунок 1.5).



Рис.1.5. Схема амбівалентності інтракомунікації.

Безумовно, подібного результату можна досягти тільки в тому випадку, коли мова йде про повний набір елементів комунікації, які можливо застосувати у внутрішньому середовищі організації. Тобто, на нашу думку, на відміну від зовнішньої комунікації, для успішності здійснення інтракомунікації необхідний вплив факторів, які дозволять їй бути найбільш ефективною. Більш того, дані фактори дозволяють однозначно ідентифікувати саме внутрішній характер самого процесу комунікації.

У сучасному науковому дискурсі немає єдиної думки про існування даних факторів у теорії і реалізації подібних факторів на практиці, тому ми пропонуємо ввести у науковий обіг таку категорію, як «ідентифікаційні чинники інтракомунікації» і пропонуємо надати перелік даних факторів, а також на основі позначених чинників запропонувати базову модель конструювання системи інтракомунікації в організації.

Для зручності аналізу ми пропонуємо розбити всі фактори на умовні підгрупи: ідентифікаційні фактори при формуванні системи інтракомунікацій; ідентифікаційні чинники при розвитку і функціонуванні системи інтракомунікацій; ідентифікаційні чинники рестарту і створення нового циклу інтракомунікацій.

До групи ідентифікаційних чинників при формуванні системи інтракомунікацій входять:

1. Спільна стратегічна мета.
2. Упорядкування первинних інструментів, каналів і методів комунікацій.
3. Валідність існуючої інформації.

До групи ідентифікаційних чинників при розвитку і функціонуванні системи інтракомунікацій входять фактори:

1. Впливу розвитку соціальної організації.
2. Ритмічності комунікативної діяльності.
3. Активності комунікативних дій ключових акторів-стейкхолдерів.

До групи ідентифікаційних чинників рестарту і створення нового циклу системи інтракомунікацій входять наступні фактори:

1. Оцінка ефективності комунікативної діяльності.
2. Наступність діючих інтракомунікацій.
3. Контроль впровадження змін.

Для уточнення розуміння запропонованих до розгляду факторів, розкриємо їх основний зміст. Отже, перша підгрупа чинників відповідає за процес формування системи інтракомунікацій. Сюди ми відносимо, по-перше, фактор спільної стратегічної мети. На нашу думку, внутрішній характер будь-якої комунікативної дії завжди відрізняє саме наявність своєї специфічної стратегії, яка, як правило, формулюється в одну або кілька конкретних цілей. На цю стратегію працюють абсолютно всі внутрішні суб'єкти, і вибудовується вся комунікативна діяльність. Важливо, що стратегічна мета соціальної організації і комунікацій - єдині.

Наступний фактор - упорядкування первинних інструментів, каналів і методів комунікацій. Для внутрішнього середовища організації і його комунікативної діяльності цей фактор є свого роду фіксатором початку конкретних дій. Аналіз релевантності існуючих каналів, інструментів і методів інтракомунікацій дозволяє визначити пріоритети і вибудувати їх в єдину соціальну площину, де всі елементи впорядковані і пов'язані між собою. Завдяки даним елементам встановлюється і «міжособистісна комунікація», яка включає в себе «процес обміну повідомленнями та їх інтерпретація, наявність зворотного зв'язку і особистісно-орієнтованої взаємодії» [64]. На нашу думку, подібні фактори є особливими саме для цього рівня і саме для системи інтракомунікацій.

Наступний фактор - валідність інформації має досить просте пояснення, адже без факту його наявності суб'єкти функціонування не зможуть реально почати свою діяльність. На відміну від зовнішнього формату комунікацій, де і достовірність, і валідність можуть розумітися свідомо як «помилкова» характеристика, для внутрішньої системи комунікативної діяльності це може привести до марності здійснення самої діяльності і неефективності результату.

Наступна підгрупа ідентифікаційних чинників при розвитку і функціонуванні системи інтракомунікацій починається з факторів впливу розвитку соціальної організації. Самі по собі інтракомунікації, як зазначалося вище не пов'язані з масштабом соціальної організації і видом її діяльності. Головне - керують чи ні даною інформацією в організації, і що відбувається з інтракомунікаціями на кожному етапі розвитку організації. Так, наприклад, на етапі утворення соціальної організації, коли кількість суб'єктів незначна, проблем з комунікаціями, як правило, не виникає. У міру зростання організації відкриваються нові можливості розвитку інтракомунікацій у контексті налагодження горизонтальних і вертикальних зв'язків між структурними підрозділами. На етапі стабільності організації виникає необхідність в організації інформаційних обмінів між суб'єктами. На етапі реорганізації роль інтракомунікацій особливо гостро відчувається в зниженні внутрішнього рівня опору суб'єктів соціальної системи і подоланні їхньої інертності.

Фактори ритмічності комунікативної діяльності також є важливими в системі функціонування інтракомунікацій. «Комунікації, обмін інформацією, розмови - все це також циклічні і ритмічні процеси. Всі закони, принципи та прийоми, що стосуються циклічних і ритмічних дій, діють і в комунікаціях, і якщо вже прагнути до найкращої співпраці, потрібно будувати найкращі комунікації, в тому числі за рахунок кращої циклічності і ритмічності»[94].

Фактор комунікативних дій пов'язаний з діяльністю ключових акторів - стейкхолдерів. В інтракомунікаціях стейкхолдери грають важливу роль у побудові системи, так як вони є носіями ключової інформації і джерелом формування вектору розвитку організації.

Термін «стейкхолдер» у його сучасному розумінні був запропонований економістом Робертом Едвардом Фріманом. У своїй книзі «Стратегічний менеджмент стейкхолдерський підхід» він визначає стейкхолдерів як «будь-якого індивідуума, групу або організацію, що здійснюють істотний вплив на прийняті соціальною організацією рішення або знаходяться під впливом цих рішень» [132, р. 46].

І нарешті, група ідентифікаційних чинників рестарту і створення нового циклу системи інтракомунікацій. Першим фактором даної групи є фактор оцінки ефективності існуючої комунікативної діяльності як міра досягнення поставлених цілей на етапі формування системи інтракомунікацій. При цьому оцінка дозволяє виявити зони ризику і пласт зон для розвитку інтракомунікацій. Всі отримані дані представляють можливість отримання унікальних знань про проблему чисельності і відсутності систематизації методів.

Фактор наступності діючих інтракомунікацій, на нашу думку, є суто інтракомунікаційним, так як тільки всередині системи, при завершенні того чи іншого циклу, необхідне розуміння щодо того, хто буде наступником реалізації того чи іншого інформаційного контенту і які інструменти, канали комунікацій будуть знову створюватися для підвищення їх ефективності та результативності.

Фактор контролю впровадження змін є важливим для забезпечення зростання і розвитку інтракомунікацій з урахуванням усіх факторів у сукупності.

Таким чином, запропоновані нами чинники ідентифікації системи інтракомунікацій дозволяють аналізувати дану систему як самостійну, зі своїми особливими характеристиками і своїми критеріями оцінки діяльності.

У продовження аналізу феномену інтракомунікативної діяльності потрібно відзначити, що за існуючою класифікацією соціальної комунікації на підставі масштабів застосування комунікативної діяльності запропонована нами система інтракомунікацій належить до локальної комунікації, тому що «локальна комунікація протікає в трудових, професійно обмежених групах» [18, с. 408].

Таким чином відзначимо, що інтракомунікації є різновидом соціальних комунікацій, які відтворюються в організаціях і складають систему інтракомунікаційної взаємодії. Ця система випробовує на собі дію різних факторів, які необхідно враховувати при її побудові та функціонуванні. У

цілому відзначимо, що система інтракомунікацій є частиною глобальної комунікаційної системи, з одного боку, і конкретною частиною загальної організаційної системи, з іншого боку. Дана система в структурі своєї дії є амбівалентною і має специфічні ідентифікаційні фактори.

### **Висновки за розділом 1**

На сьогоднішній день спостерігається тенденція підвищеної уваги до феномена комунікації, що обумовлено залежністю суспільства від інформації і її використання. Це визначає соціальну затребуваність процесу комунікації.

При розгляді об'єктів, в тій чи іншій сфері пов'язаних з комунікацією як феноменом, або з комунікативною діяльністю як професійним середовищем для певних соціальних суб'єктів, у роботі виділені дисциплінарні та міждисциплінарні підходи до розгляду і вивчення комунікації, основними з яких є: фізико-технократичний; лінгвістичний; психологічний, маркетинговий, економічний, філософський та системний (соціологічний). Міждисциплінарність теоретичних підходів дозволяє враховувати різні аспекти комунікації, які є важливими у процесі соціальної взаємодії, в тому числі і на організаційному рівні. Показано, що саме соціологічний підхід до аналізу феномена соціальної комунікації дозволяє комплексно розглянути існуючі на сьогоднішній день особливості комунікацій в організаціях.

Проведено онтологічний і категоріальний аналіз феномену комунікації, який показав, що він має поліпарадигмальний характер і етимологічно акцентує увагу на комунікації, як соціально спрямованій діяльності, що має єдину мету, свою природну соціальну спрямованість і розглядається через його співвідношення з феноменом спілкування, який використовується у роботі як більш вузький у порівнянні з комунікацією.

Процес комунікації розглянуто через призму основних складових, звернення до аналізу яких при дослідженні інтракомунікацій є досить важливим: джерело інформації, повідомлення, канали комунікацій, декодування, одержувач інформації та зворотний зв'язок.

Розгляд комунікації крізь призму взаємодії здійснено з використанням ретроспективного аналізу та концепції М. Вебера, що дозволило дійти висновку про домінування цілераціональних та ціннісно-раціональних дій в комунікації. Розкрито сутність існуючих моделей комунікацій.

Визначена природа соціальних комунікацій, виділені основні етапи розвитку та підходи до їх аналізу. Дослідження соціальної феноменології показали, що теоретичні доробки різних наукових течій та концепцій мають власний потенціал для дослідження. При цьому важливим стає розуміння необхідності як загальних системних аспектів цього коло питань, так і мікроконтекстуальних.

Показано, що інтракомунікація є різновидом соціальної комунікації в організаціях, яка відтворює і складає систему соціальної взаємодії. Запропоновано авторське визначення системи інтракомунікацій, як ідентифікації внутрішнього характеру процесу комунікації.

Звернення до питань аналізу даної системи дисертаційній роботі визначило методологічний базис роботи: системний підхід (Н. Луман), структурно-функціональна парадигма (Т. Парсонс), концепція комунікативної дії Ю. Хабермаса, соціального обміну Д. Хоманса та П. Блау. а також теорія інформаційного суспільства (Д. Бел).

На основі використання теорії соціальної дії М. Вебера, для розширення можливостей науково-практичного аналізу феномену інтракомунікації, введено поняття «інтракомунікаційна інтеракція», як цілераціональна і ціннісно-раціональна дія суб'єктів системи інтракомунікацій у процесі здійснення комунікативної діяльності в організації.

Доведено, що система інтракомунікацій через критерій ефективності діяльності досягає необхідних цілей для системи організації в цілому та виступає частиною глобальної комунікаційної системи, а через критерій «ефекту від діяльності» вона досягає цілей системи комунікативних дій. Саме такий процес співвідношення характеризується «амбівалентністю інтракомунікацій». Запропонована базова модель конструювання системи

інтракомунікацій через поняття «ідентифікаційні чинники інтракомунікації» дозволяє аналізувати систему як самостійну, зі своїми особливими характеристиками і критеріями оцінки діяльності.

Основні положення цього розділу викладені у публікаціях автора [74; 136].

## РОЗДІЛ 2

### СИСТЕМА ІНТРАКОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### **2.1. Загальні підходи до управління системою інтракомунікацій в організації**

Говорячи про процес управління інтракомунікацією в організації, ми логічно підходимо до необхідності розгляду об'єктів, що досліджуються з точки зору різних теоретико-методологічних підходів. При цьому, необхідність їх тезового позначення і аналізу необхідна для реалізації завдань дисертаційного дослідження.

Отже, розгляд процесів управління будь-якими комунікаціями в організації повинен мати системний характер. Як ми вже відзначали в першому розділі нашої роботи, системний підхід розглядає суспільство як тип соціальної системи. Цей підхід формується в соціології під впливом загальної теорії систем, родоначальниками якої були А. А. Богданов [13] і Людвіг фон Берталанфі.

Основні принципи системності можна побачити у працях Платона, Аристотеля, Спінози, І. Канта, Ф. Шеллінга, Г. Гегеля, К. Маркса. Ідеї про систему також можна знайти і в роботах соціологів XIX – початку XX століття – О. Конта, Г. Спенсера, Е. Дюркгейма, П. Сорокіна, Н. Лумана.

У найзагальнішому сенсі система складається з двох складових: 1) зовнішнє оточення, що включає в себе вхід, вихід системи, зв'язок із зовнішнім середовищем, зворотний зв'язок; 2) внутрішня структура – сукупність взаємопов'язаних компонентів, що забезпечують процес впливу суб'єкта управління на об'єкт, переробку входу у вихід і досягнення цілей системи [113, с. 66]. Іншими словами, елементи управління системою інтракомунікацій в організації, а також суб'єкти комунікативної діяльності і інші процеси, які існують у взаємозв'язку з позначеними елементами, розглядаються як система.

У науці прийнято виділяти 4 основних групи властивостей системи:

- «властивості, що характеризують сутність і складність системи (первинність цілого, складність структури, жорсткість, вертикальна цілісність і горизонтальна відособленість системи, ієрархічність, множинність опису системи);
- властивості, що характеризують зв'язок системи із зовнішнім середовищем (взаємозалежність системи і зовнішнього середовища, ступінь самостійності системи, відкритість, сумісність);
- властивості, що характеризують методологію визначення мети системи (цілеспрямованість, спадковість, пріоритет якості, пріоритет інтересів системи більш високого рівня, надійність, оптимальність);
- властивості, що характеризують параметри функціонування і розвитку системи (безперервність функціонування і розвитку, альтернативність, адаптивність, організованість, рівень стандартизації системи, інноваційний характер її розвитку)» [113, с. 74].

Розглянемо представлені властивості системи крізь призму інтракомунікацій в організації. При аналізі першої групи властивостей ми, підкреслимо, що сутність системи інтракомунікації позначена нами у підрозділі 1.3. З іншого ж боку, складність системи інтракомунікацій, полягає в тому, що дана система також включає в себе значну кількість елементів, складається з розвиненої структури і тісних функціональних зв'язків, які відображають сутнісні характеристики всього процесу комунікації, що виникає за різними змістовними аспектами. При цьому, ми розглядаємо виключно комунікації у внутрішньому середовищі організації, так звану систему інтракомунікацій.

Якщо аналізувати другу групу властивостей систем, то можна відзначити, що управління організацією безпосередньо пов'язано із зовнішнім середовищем, так само як інтракомунікаційний процес. Кожна соціальна система перебуває в стані постійного обміну з зовнішнім середовищем, забезпечуючи тим самим собі можливість розвитку. Дієва організація не є статичною, і важливий пошук взаємодії – системної диференціації, яка є

основною властивістю сучасного суспільства з точки зору соціологічної теорії систем Н. Лумана [60, с. 232].

Це означає, що в диференційованій системі наявні два види середовища: одне – загальне – для всіх підсистем, інше – внутрішнє середовище кожної підсистеми. «Кожна система повинна підтримувати свої межі з зовнішнім середовищем, інакше її поглине складність зовнішнього середовища, вона зруйнується і припине своє існування» [91, с. 227]. Система інтракомунікацій забезпечує пошук необхідних інструментів, каналів і методів комунікацій для побудови необхідної взаємодії.

Аналізуючи третю групу властивостей системи, підкреслимо, що методологія визначення мети організації як системи передбачає наявність єдиних стратегічних цілей для всієї організації, які, в свою чергу, припускають єдиний загально-виражений результат праці. Даним результатом є отримання прибутку організацією, або максимальне задоволення потреб цільових груп тощо.

Для системи інтракомунікацій основою цілепокладання виступає інформативність стратегічних цілей які стоять в пріоритеті для організації. На нашу думку, саме інформативність відповідає заявленим факторним властивостям надійності і оптимальності. Дані властивості безпосередньо залежать від загального характеру цілепокладання. Бо надійність і оптимальність функціонування організації безпосередньо залежать від надійності і оптимальності змісту стратегічних цілей. Цілепокладання системи інтракомунікацій якраз і полягає в тому, щоб сформульовані стратегічні цілі і завдання були оптимально інформативні і мали надійний і валідний характер. Відповідно, такі характеристики, як надійність і оптимальність, є невід'ємними частинами результату діяльності організації і частиною загальної властивості цілепокладання. Іншими словами, властивість цілепокладання визначається інформативністю інтракомунікацій, пошуком ефективних шляхів обміну інформацією.

Розглянемо останню групу властивостей, які характеризують параметри функціонування і розвитку системи інтракомунікацій в організації. Дані властивості логічно обґрунтовуються, виходячи з аналізу попередніх властивостей системи. Будь-яка організація знаходиться в постійному функціонуванні та розвитку. Відповідно процеси управління системою інтракомунікацій залежні від цих характеристик. Тобто для успішного функціонування організації необхідною умовою є постійний розвиток системи інтракомунікацій. При цьому процеси, механізми, методи системи інтракомунікацій обов'язково повинні відповідати: а) альтернативності та адаптивності до внутрішніх і зовнішніх умов, що змінюються; б) організованості, рівню стандартизації, інноваційному характеру системи функціонування і розвитку організації.

Таким чином, розгляд процесів управління системою інтракомунікацій в організації з точки зору системного підходу дозволяє зробити висновок про те, що зазначені процеси є чітко вибудованою, ієрархічною, цілісною системою, яка має власну специфічну сутність і складність; взаємопов'язана з зовнішнім середовищем, має певні основні параметри і власну методологію визначення мети.

Сутнісний же аналіз запропонованих у підрозділі 1.3 факторів аналізу системи інтракомунікацій дозволяє нам зробити висновок про те, що для даної системи характерними і особливими характеристиками є: складність структури, цілепокладання і взаємозалежність розвитку від системи управління організацією. При цьому можна констатувати, що за своєю суттю при розгляді питань, пов'язаних з функціонуванням і розвитком системи інтракомунікацій і системи управління організацією, ми маємо на увазі те, що дані два системних процеси є взаємопов'язаними і такими, які взаємодоповнюються. Тобто, використовуючи в подальшому в нашій роботі термінологічні звороти, пов'язані з розглядом процесів інтракомунікацій, ми матимемо на увазі, що дані процеси є невід'ємною частиною системи управління організацією.

Поряд з вивченням процесів управління системою інтракомунікацій з точки зору системного підходу, останнім часом все більш актуальним у науковій літературі стає опис різних управлінських аспектів у контексті ситуаційного та процесного підходів. Зрозуміло, з огляду на загальну актуалізацію проблем, пов'язаних з процесами управління комунікативними потоками в організації і значною увагою до опису останніх з позиції запропонованих підходів, ми вважаємо за доцільне розглянути об'єкт нашого дослідження з точки зору зазначених двох підходів.

Загальна розробка ситуаційного підходу в управлінні почалася в 60–і роки ХХ століття. У центрі його уваги знаходиться певний набір обставин (ситуація), яка впливає на організацію тут і зараз, а в набір якостей ефективного менеджменту додається ситуаційне мислення.

Ефективне управління, на думку представників ситуаційного підходу, має бути мобільним і пристосовуватися до того середовища (ситуації), в якому функціонує конкретна організація. «Головна теза прихильників цього підходу до менеджменту: не існує уніфікованого ефективного управління у всіх ситуаціях. Представники даного підходу Д. Вудворд, Ф. Лутанс, П. Лоуренс, Р. Моклер пропонують поділяти всі ситуаційні змінні на стратегічні, тактичні й оперативні» [113, с. 67].

Використовуючи позначені положення ситуаційного підходу для розгляду питань управління системою інтракомунікацій, необхідно відзначити, що, погоджуючись з точкою зору, запропонованою представниками ситуаційного підходу, ми констатуємо, що для організацій не існує якогось єдиного алгоритму роботи в даному напрямку та відсутні певні однакові нормативи, закони, форми, методи і принципи роботи організації, а відповідно, і вище перераховані характеристики інтракомунікаційної системи в організації.

Безумовно, не говорити про відмінності здійснення зазначених вище процесів також буде невірно, однак потрібно розуміти і співвідносити реально існуючі компоненти процесу функціонування організації із формами роботи системи інтракомунікацій. Однак у той же час правомірно давати оцінку і

діяльності в рамках загального функціонування системи інтракомунікацій. Іншими словами, при розгляді питань, пов'язаних з процесами управління інтракомунікаційними потоками, ми розглядаємо один аспект – актуальну інформацію «тут і зараз».

Іншим підходом до розгляду системи управління інтракомунікацією є процесний підхід. Представниками даного підходу є М. Мескон, М. Хаммер, Д. Чампі та ін. Даний підхід дозволяє розглядати систему інтракомунікацій в організації як логічного процесу, тобто взаємопов'язаного виконання всіх функцій системи. Іншими словами можна сказати, що процесний підхід у системі управління інтракомунікаціями в організації представляє собою ланцюг безперервних, взаємопов'язаних дій зі стратегічного маркетингу, планування, організації процесів, обліку і контролю будь-яких комунікаційних елементів.

Однак, якщо ще раз звернутися до визначення сутності даного підходу, то ми зафіксуємо постійні посилання на функціональну сторону явищ, що досліджуються а саме, функції. Процесний підхід вивчає взаємозв'язок функцій, адже саме так ми можемо схарактеризувати описані раніше предметні якості взаємопов'язаних явищ процесу управління системою інтракомунікації в організації. Тобто, наприклад, вивчаючи процеси забезпечення потреби в створенні інформаційного приводу, ми застосовуємо так званий процесний шлях від вивчення стратегії визначення потреби в тому чи іншому інформаційному матеріалі, його кількісних і якісних характеристик до оцінки ефективності експонування даного матеріалу у результаті інформаційної діяльності.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що процесний і ситуаційний підходи до аналізу процесів управління системою інтракомунікацій в організації не можуть розглядатися як самодостатні для широкого, планомірного, різнобічного аналізу досліджуваних нами проблем, тому що висвітлюють переважно лише якусь одну сторону об'єкта або ж не відповідають вимогам предметної сторони зазначених вище об'єктів.

Обмеженість розглянутих підходів призводить до необхідності розглядати процеси управління системою інтракомунікацій з точки зору інших теоретико–методологічних підходів. Змістовна сторона одного з них, на нашу думку, відповідає потребам дослідження проблематики управління системою інтракомунікацій в організації в сучасних умовах. Йдеться про теорію «інформаційного суспільства», яка створює «фон» зазначених процесів, який, як позначено у першому розділі, в концепціях комунікацій часто розглядається як її важливий компонент.

Визначення поняття «інформаційне суспільство» було дано в кінці 60–х – початку 70–х рр. XX століття. А в науковий обіг цей термін майже одночасно ввели в США і Японії на початку 1960–х рр. Ф. Маклупа і Т. Умясао. Однак авторство терміну «інформаційне суспільство» приписується різним ученим: так, Є. Соловйов пише, що «термін «інформаційне суспільство» запропонований японським теоретиком К. Кояма» [100]; Л. Рейман зазначає, що «авторство терміна належить Ю. Хаяші, професору Токійського технологічного інституту, а також ряду організацій, які працювали на японський уряд: у звіті цих організацій за 1969 – 1971 рр. інформаційне суспільство визначається як суспільство, в якому процес комп'ютеризації дає людям доступ до надійних джерел інформації, позбавляє їх від рутинної роботи, забезпечує високий рівень автоматизації виробництва» [100].

Теорія «інформаційного суспільства» розвивалася і такими авторами, як Т. Стоуньєр, І. Масуда, П. Дракер, М. Кастельс та ін. Вони акцентували увагу на «становленні технологічного, або технотронного (technetronic – від грец. techne – мистецтво, майстерність) суспільства, або ж позначали сучасний соціум, відштовхуючись від постійно зростаючої ролі знань, як «the knowledgeable society», «knowledge society» або «knowledge–value society»» [89].

Одним з тих, кого можна назвати основоположником даного підходу, був Д. Белл. У своїх працях він виділив його характерні ознаки. У своїй роботі «Соціальні рамки інформаційного суспільства» Д. Белл визначає сутність нового суспільства через зміни, що відбуваються в суспільстві сьогодення, тим

самим, виділяючи і підкреслюючи саме ті ознаки, які будуть відрізняти «післяреволюційне» суспільство від сьогоденного [8, с. 330]. Д. Белл виокремлює три аспекти останнього, які, на його думку, особливо необхідні для розуміння телекомунікаційної революції «перехід від індустріального до сервісного суспільства; вирішальне значення кодифікованого теоретичного знання для здійснення технологічних інновацій; перетворення нової «інтелектуальної технології» в ключовий інструмент системного аналізу і теорії прийняття рішень» [8, с. 337]:

Взагалі Д. Белл визначає інформаційне суспільство «як суспільство, в якому виробництво як дискретний і постійно оновлюваний процес змінюється безперервним впливом на навколишнє середовище, а кожна сфера людської діяльності тісно пов'язана з усіма іншими. У цих умовах основним ресурсом стає інформація, пріоритет переходить від напівкваліфікованих працівників до інженерів і вчених, подальше вдосконалення знань людини про світ відбувається, в першу чергу, на базі застосування абстрактних моделей і системного аналізу, центральне значення набуває кодифікація теоретичного знання, а найважливішим завданням стає перспективне прогнозування господарських і соціальних процесів»[89].

На нашу думку, даний підхід надає особливих ракурсів аналізу досліджуваних нами об'єктів. Виходячи з попереднього аналізу, який ми здійснили у першому розділі, ґрунтуючись на методологічній доктрині системного і функціонального підходів, а також на теорії комунікативної дії Ю. Хабермаса, розгляд змісту питань управління системою інтракомунікацій в організації можливо здійснювати по аналогії з розглядом інформаційного суспільства в його мікросприйнятті – в конкретно взятій організації. При цьому вважаємо за доцільне також з акцентувати увагу на факті змін організаційних якостей в умовах інформаційного суспільства.

Так, Д. Тапскотт дає визначення підприємству «нового типу» як «підприємству, що працює в режимі реального часу і постійно, без найменшого зволікання підлаштовується до умов діяльності, що змінюються, завдяки

оперативності отримання інформації» [104, с. 78]. О. Мельник визначає сучасну організацію «як складну соціально-економічну систему, яка функціонує в умовах жорсткого зовнішнього середовища і формує внутрішній простір з власною економікою» і так само підкреслює що «саме в цьому аспекті інформація набуває ознаки ресурсу, який має вартість і існує у вигляді продукту, бере участь в економічному обороті і має можливість відтворюватись» [66, с. 137]. Г. Бобруль дає визначення процесу управління організацією через процес оцінки та аналізу інформації, що є вельми важливим для розкриття теми нашого дисертаційного дослідження. «Від того, наскільки інформація якісна за змістом, часом і можливістю обробки, – пише науковець, – залежить якість управлінського рішення» [12, с. 135].

Відзначимо, що в цілому вчені, визначаючи сучасні організації підкреслюють «важливість інформації як невід’ємної частини управлінської діяльності підприємства, а так само виділяють її як виробничий ресурс здатний підвищити ефективність діяльності організації» [14, с. 219].

Таким чином, важливим змістовним блоком в аналізі побудови системи інтракомунікацій є інформація. Безумовно, говорячи про управління системою інтракомунікації в організації, ми в будь-якому випадку маємо справу з інформацією. Дане явище є інтегральним і пронизує весь спектр можливих аспектів аналізу системи інтракомунікації. Погляд на неї свідчить, що вона являє собою величезний змістовний пласт розуміння питань зародження, розвитку, передачі, отримання, зберігання і переробки того чи іншого смислового значення для тієї чи іншої цільової аудиторії з того чи іншого актуального приводу.

У загальному вигляді можна говорити про те, що «інформація – це сукупність повідомлень між системами, яка, як правило, призводить до зміни стану приймаючої сторони. Інформація з’являється тоді, коли в системі відбуваються будь-які зміни» [33].

У нашому аналізі ми відштовхуємося від питань управління конкретною інформаційною системою в організації – системою інтракомунікацій. Тому здійснимо предметний аналіз категорії «інформація» крізь її призму.

Відзначимо, що більшість авторів у даному предметному полі розглядають комунікацію як процес, в рамках якого передається інформація. Але поряд з цим, важливо враховувати, що принциповим акцентом в цьому процесі є взаємодія між соціальними суб'єктами. Як результат, на думку Б. Мільнерна, «процеси комунікації дозволяють керівникам ефективно виконувати свою роботу і приймати рішення про вибір оптимальної стратегії для досягнення поставлених цілей» [69, с. 143].

Виходячи з цього, можна говорити про те, що, інтракомунікаційний процес безпосередньо пов'язаний з аксеологічним фактором інформації, який розглядається вченими не з позиції соціального феномена із загальною методологією, спрямованою на сутність даного процесу, а навпаки, акцент робиться на визначенні комунікативних потоків як форми і змісту фактору інформації.

Однак констатація цього аспекту не буде достатньою у нашому аналізі без розгляду даних питань через призму цілепокладання процесів управління в конкретній організації. Нас цікавлять питання управління системою інтракомунікацій саме в загальній системі управління організацією. Бо, як визначає М. Кастельс у своїй роботі «Інформаційна епоха», «без комунікаційних процесів неможливо управління. Тому що воно, з одного боку, спирається на існуючі та сформовані форми комунікації, з іншого боку, формує ті форми комунікації, які полегшують як спільну діяльність, так і саме управління» [35, с. 105]. «Р. Дафт підкреслює значущість для комунікації зворотного зв'язку: «управлінські комунікації – вулиця з двостороннім рухом, яка вимагає вміння слухати і інших форм зворотного зв'язку» [28, с. 257].

Враховуючи такі акценти, поглянемо на феномен інформації ретельніше. Так, з точки зору законодавства України, відзначимо, що Закон України «Про інформацію» визначає інформацію як документовані або публічно оголошені

відомості про події та явища, які відбуваються в суспільстві, державі та навколишньому середовищі» [30, с. 254]. Е. Поповим інформація визначається «як відомості, які мають змістовний характер, є результатом інтелектуальної діяльності людини, мають певну цінність для конкретного споживача за рахунок зниження невизначеності при прийнятті рішень» [86, с. 16].

З урахуванням обґрунтованої у першому розділі методологічної значущості для нашого дисертаційного дослідження системного підходу, погодимося з визначенням інформації Н. Морозової, яка вважає, що «з точки зору управлінської діяльності для організації інформація являє собою сукупність відомостей про стан керуючої і керованої підсистеми, а так само навколишнього середовища» [73, с. 174].

Враховуючи ці та інші визначення, ми розуміємо, що для процесу управління, як специфічного і одночасно основного процесу життєдіяльності в організації, головна роль інформації полягає в усуненні невизначеності щодо того чи іншого питання. І в даному аспекті, на нашу думку, саме система інтракомунікацій здатна взяти на себе роль головного суб'єкта здійснення даного завдання. «Інформація дозволяє впорядкувати господарські процеси і узгодити їх із зовнішнім середовищем і внутрішніми потребами підприємства. Усуваючи або знижуючи невизначеність, інформація визначає стратегію фірми і способи досягнення поставлених цілей» [43, с. 222].

Як ми зазначали вище, інформація нерозривно пов'язана з комунікаційним процесом організації, від якого залежить ефективність прийняття управлінських рішень. «Якщо порушуються інформаційні потоки всередині підприємства і зв'язки із зовнішнім світом, саме існування цього підприємства під загрозою. Однієї інформації недостатньо, тільки коли вона відповідним чином перетворюється і обробляється, тобто коли виникають комунікативні зв'язки, забезпечується існування і ефективна діяльність організації» [31, с. 20].

Визначаючи співвідношення інформації і комунікації, Дж. Лафта зауважує, що «інформація – це лише зовнішній прояв комунікації, її результат.

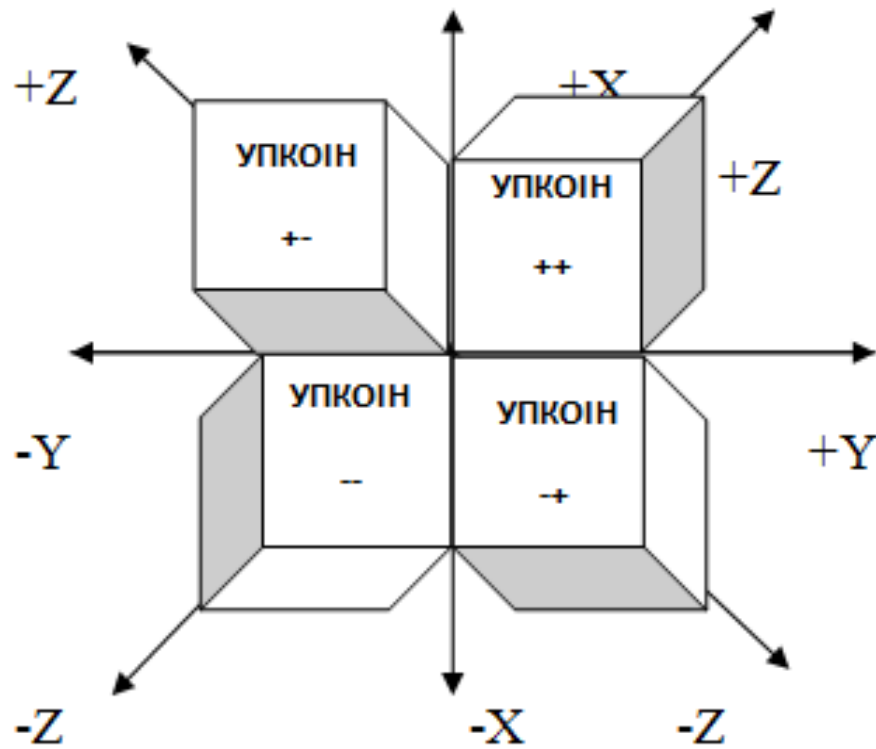
Інформація виникає, існує і передається завдяки комунікації. Комунікація опосередковується інформацією, але не тотожна їй» [44, с. 329].

Таким чином проведений аналіз ще раз підтвердив можливість розгляду процесу комунікації в якості заявленого нами раніше акту взаємодії. В його основі лежить інформація, яка може мати вираз в інтересах, мотивах і цінностях людей. У рамках предмета нашого дослідження ми говоримо, про те, що інформація, по суті, є головним чинником взаємодії системи інтракомунікацій у загальній системі управління організацією.

У першому розділі ми вже аналізували проблематику соціальної взаємодії у процесі соціальної комунікації і дійшли висновку, що чільне місце в побудові загальної системи інтракомунікацій має займати саме соціальна дія, так як ми маємо справу з суб'єктом, який здійснює комунікативну дію. Дана дія здійснюється всередині організаційної системи і обумовлена потребою в певній інформації, яка має чіткі і конкретні цілі. В результаті ми прийшли до висновку, що в системі організаційних комунікацій інтракомунікаційна інтеракція є суттю комунікативної діяльності в організації.

Зіставляючи проведений нами теоретико-методологічний аналіз з висновком про те, що інформація, по суті, є фактором розвитку і взаємодії системи інтракомунікацій в загальній системі управління організацією, можна зробити узагальнений висновок про те, що інформація є основоположним фактором інтракомунікаційної інтеракції. При цьому, ми хочемо підкреслити, що виходячи з описаних вище підходів до зіставлення позначених нами категорій «інформація», «комунікація», «управління», по суті теоретично обґрунтовується розглянута нами в першому розділі методологія соціального обміну з позиції раціональності результату.

У такому вигляді загальна методологічна схема управління системою інтракомунікацій в організації повинна виглядати як модель трьохмірної координатної осі XYZ, які утворюють чотири варіанти моделей управління системою інтракомунікацій (див. рисунок 2.1).



Де:

вісь X – управлінський вплив (механізми, практики, методики, способи управління тощо)

вісь Y – комунікативний вплив (способи, методи, канали, форми комунікації тощо)

вісь Z – інформаційний зміст (обсяг, структура, вид, швидкість інформації тощо).

**Рис. 2.1. Моделі управління системою інтракомунікації**

На рисунку можна побачити, що запропоновані до розгляду моделі можливих рішень співвідносяться із запропонованою тривимірною системою координат і утворюють графічні моделі управління системою інтракомунікації. Ми пропонуємо назвати їх «кубічні моделі інтракомунікацій», або в однині називного відмінка «куб УПКОІН». У даному випадку для назви ми взяли початкові літери назв трьох основних складових елементів (управління, комунікація та інформація).

З рисунку 2.1. видно, що однозначного позитивного результату в управлінні системою інтракомунікацій в організації можна домогтися лише використовуючи на практиці у своїй роботі модель «УПКОІН ++». Дана модель передбачає, що комплекс управлінських впливів в рамках комунікативної

політики при використанні валідної, достовірної, об'ємної інформації дозволить досягти «стійкої» побудови і розвитку «кубу інтракомунікацій».

У моделі «УПКОІН + →», при позитивному характері інформації і великому комплексі управлінських заходів, але непродуманій комунікативній політиці «куб інтракомунікацій» буде «не стійкий», що неминуче призведе до негативних наслідків.

Аналогічно модель «УПКОІН – +» передбачає широкий спектр комунікативних заходів, що не зможе «врятувати» ситуацію з провальними управлінським рішеннями за незначними або не вірно визначеними інформаційними приводами.

Наявність моделі «УПКОІН – →» дозволяє констатувати факт повної капітуляції при управлінні системою інтракомунікацій в організації, при якій всі зазначені підсистеми функціонують в регресивному форматі.

Таким чином, можна констатувати, що питання управління системою інтракомунікацій в організації, мають методологічне обґрунтування завдяки системному, ситуативному та процесному підходам. Змістовна сторона управління системою інтракомунікацій в організації визначена теорією інформаційного суспільства, що дозволяє зробити висновок про те, що інформація є осново формуючим фактором інтракомунікаційної інтеракції. Даний підхід надає можливість розгляду процесів управління системою інтракомунікацій з позиції «кубічних моделей інтракомунікацій».

## **2.2. Технологічні аспекти інтракомунікаційного процесу в сучасних організаціях**

Як ми вже відзначали раніше, система інтракомунікацій, за своєю суттю є сукупністю конкретних інформаційних каналів, способів, методів і технологій акумулювання і подальшої передачі інформації всередині будь-якої організації. Даний системний процес, на нашу думку, є одним з основних серед усіх процесів, які відповідають за життєздатність організації та за її ефективність роботи.

Насправді, таких системних процесів у функціонуванні організації можна виділити не так вже й багато. Всі вони тісно пов'язані між собою і всі підпорядковуються описаному нами вище системному підходу, який забезпечує функціонування і розвиток організації. Всі ці системні процеси, як було нами описано раніше, синтезують основні стратегічні функції цілепокладання, виробництва, управління персоналом, управління ресурсами організації тощо. Серед даного ряду системних функцій управління системою інтракомунікацій представляє, на нашу думку, певною мірою інтегративний елемент забезпечення основної комунікативної функції всередині організації.

Дана інтегративна якість, на нашу думку, реалізується: в здійсненні стратегічного цілепокладання системи інтракомунікацій в організації; в необхідності здійснення процесів комунікації між структурними підрозділами організації; в методичному забезпеченні самого процесу інтракомунікацій між усіма суб'єктами інтракомунікаційної інтеракції.

Структурність і складність інтеграції даного процесу вимагає в рамках дисертаційної роботи детального розгляду змістовного та технологічного поля здійснення і розвитку системи інтракомунікацій в організації. Даний аналіз дозволить виокремити основні форми, методи і способи функціонування і розвитку системи інтракомунікацій в організації.

Як ми вже відзначали в попередньому підрозділі, основним системоутворюючим чинником інтракомунікаційної інтеракції є інформація. Знання, вміння, навички, необхідні для успішної роботи персоналу організації, а відповідно необхідні для загальної успішності всієї організації як системи, черпаються організаційними суб'єктами за допомогою інформації, у вигляді модифікації та інтерпретації крізь призму чотирьох принципів Дж. Хоманса і трансформується (декодуються) в зрозумілу і зручну для сприйняття форму. При цьому, інформаційна реальність даних суб'єктів (в тому числі і самої організації) складається з ряду інформаційних просторів. Під інформаційним простором розуміється «ресурс, що динамічно розвивається, основною характеристикою якого є обмеженість від іншого інформаційного простору»

[101], «територія розповсюдження інформації» [33]; «домінантна складова сучасного простору культури, що визначає рівень, характер і спрямованість культурного розвитку та зумовлює її провідні елементи: наукові, духовні та естетичні» [122, с. 26] тощо.

Для вирішення завдань нашого дисертаційного дослідження важливою є увага на якостях інформаційних просторів, бо технологічні аспекти інтракомунікаційних процесів мають враховувати їх. Так, інформаційні простори ґрунтуються на трьох основних характеристиках: динамічності, обмеженості, доступності (параметр, за допомогою якого можна задати різні рівні доступу до інформаційного простору: від відомостей загального характеру до закритих відомостей). Виходячи з цього, зазначимо, що інформаційний зміст, який так чи інакше формується і експонується в системі інтракомунікацій в організації, обмежується певним по доступності, і динамічності інформаційним простором усередині соціальної організації.

Інформаційна наповненість простору може носити різноманітний характер з точки зору формування і розвитку, проте всі вони створюються на базі єдиної системи інтракомунікацій, і відповідно є методично і змістовно обумовленими цією системою. Наприклад, інформаційний простір, створений з приводу майбутнього корпоративного заходу, має чіткий напрямок своєї дії на вирішення конкретного завдання з управління персоналом, але в той же час це завдання реалізується за допомогою прийнятої в організації системи форм, методів або каналів передачі інформації, яка інтегрована у систему інтракомунікацій.

Теза про існування інформаційних просторів в організації не є новою, і для наукового обігу, і для професійної комунікативної діяльності має досить апробований варіант свого застосування. Однак в ракурсі нашого дослідження, ми б хотіли зупинитися саме на специфіці діяльності всередині інформаційного простору. Так як, на нашу думку, ми маємо справу з типовістю категоріального апарату з одного боку, і з змістовними відмінностями даного же апарату з іншого боку.

У загальному розумінні категорії інформаційний простір і система інтракомунікацій мають певну схожість через свою глобально-організаційну функцію і внутрішній характер процесу, а з точки розгляду і аналізу створення і функціонування групових комунікативних механізмів, категорія інформаційного простору є складовою частиною системи інтракомунікацій. Остання включає в себе всі можливі інтракомунікаційні зв'язки і відносини, які цими зв'язками створені.

У свою чергу, виникнення і розвиток інтракомунікаційних процесів в організації теж базується на певній послідовності дій від суб'єкта здійснення інтракомунікаційного акту до його об'єкта. Ця послідовність цілеспрямованих дій в науковій літературі на сьогоднішній день визначається як сукупний рух інформаційних потоків в системі внутрішніх комунікацій.

На нашу думку, дана послідовність дій являє собою ні що інше як безпосередній обмін інформацією, методологію якого ми визначили в першому розділі. Спираючись на неї, визначимо технологічні аспекти інтракомунікації в організаціях. Так, у процесі обміну інформацією в структурі системи інтракомунікацій можна виділити чотири базових елементи.

1. Відправник – особа, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її.
2. Повідомлення – власне інформація, яка кодується за допомогою певних символів.
3. Канал – засіб передачі інформації
4. Одержувач – суб'єкт, якому призначена інформація і який інтерпретує її відповідним чином.

У рамках інтракомунікаційного процесу відправник і одержувач у свої діях проходять кілька взаємозалежних етапів. Головним завданням при цьому є реалізація того, щоб складене з відповідним значенням експозиції повідомлення було однаково сприйнято, зрозуміле і відправником, і одержувачем. Безумовно, дане завдання апріорі є важким для виконання, бо кожен етап всієї системи інтракомунікацій є одночасно точкою, в якій зміст повідомлення може бути частково спотворений, або навіть повністю втрачений.

Згадані нами взаємопов'язані етапи інтеракційних актів комунікативної взаємодії умовно можна назвати наступним чином:

1. Зародження ідеї
2. Кодування повідомлення.
3. Вибір каналу трансляції.
3. Передача повідомлення.
4. Декодування.

Зазначимо, що ідея, як стартовий етап інтракомунікаційного процесу, має певні обмеження, виходячи з визначення феномена інтракомунікацій, наданого нами у підрозділі 1.3. І одно з них – те, що вона має торкатися лише внутрішніх аспектів функціонування організації. В цьому її принципова відмінність від внутрішньої комунікації, яка визначається лише завдяки «території» її здійснення – простору організації. Інтракомунікації ж мають не лише внутрішній маркер місця функціонування, а й змістовного наповнення (торкаються питань лише організаційної життєдіяльності).

Кодування інформації в межах інтракомунікаційного процесу має враховувати, як зазначалося нами у підрозділі 1.1., принципи соціального обміну, бо саме це дозволить максимізувати ефективність інтракомунікацій вже на початковому етапі.

Вибір каналу доставки повідомлення пов'язаний з процесом передачі повідомлення. Важливо розуміти, що цей процес ніяк не пов'язаний з функцією самого каналу передачі, бо канал може мати певну методичну особливість або деякі об'єктивні обмеження. У той же час як процес фізичної передачі повідомлення (експонування) несе в собі винятково динамічну константу щодо зміни місця локації вихідного контенту інформації.

Аналіз літератури демонструє, що до каналів інтракомунікацій відносяться:

1. Інформаційні канали, які покликані інформувати внутрішню аудиторію про всі важливі з управлінської точки зору події, що відбуваються в житті організації для забезпечення рівня задоволеності співробітників соціальної

організації. Основними інструментами в цих каналах можуть виступати: внутрішні друковані та електронні корпоративні видання, дошки оголошень та інформаційні стенди, внутрішній портал, корпоративна соціальна мережа компанії і електронні повідомлення.

Для такого типу каналів важливо, щоб етап отримання інформаційного повідомлення полягав не тільки в фіксації його отримання, але і в значній мірі в розкодуванні ясного і прийнятого значення. На жаль, але кожен співробітник може по-різному інтерпретувати інформацію. Розбіжність між основами суджень може ставати причиною вибіркового сприйняття інформації в залежності від кола інтересів, потреб, емоційного стану і зовнішнього оточення. Щоб зрозуміти, якою мірою було зрозуміле і сприйняте початкове повідомлення в процесі інтракомунікацій важливу роль відіграє зворотний зв'язок, де відбувається обмін ролями учасників процесу комунікації. Інтракомунікація перетворюються в двосторонній рух і динамічний процес, який замикає комунікативний контур.

2. Аналітичні канали, покликані діагностувати і завдяки зворотному зв'язку отримувати аналітичну інформацію щодо забезпечення рівня суб'єктів соціальної організації у процесі її функціонування. Основними інструментами в таких каналах можуть виступати: корпоративні опитування, глибинні інтерв'ю, фокус-групи та спостереження. Завдяки даному типу каналів, для кожного співробітника з'являється унікальна можливість стати не тільки глядачем, а повноправним учасником процесу розвитку організації шляхом не тільки отримання інформації, але і можливості ставити питання, висловлювати власну думку.

3. Комунікативні канали сприяють організації спілкування, передачі інформації і емоцій у наборі спеціальних заходів, що проводяться для різних суб'єктів організації. Даний вид каналу дозволяє забезпечити високий рівень залученості суб'єктів організації. Основними інструментами при цьому можуть виступати: корпоративні заходи, навчання і соціальні програми.

Корпоративні заходи є важливою складовою корпоративної культури організації і ефективним мотиватором, інструментом побудови ефективної команди. До основних цілей і завдань корпоративних заходів відносяться:

- створення в колективі дружнього контакту в неформальній обстановці, відчуття причетності до спільної мети і ідеї, що в свою чергу сприяє налагодженню ефективних інтракомунікацій;
- створення почуття командності, приналежності до компанії, почуття єдиного цілого, згуртування, емоційного зближення співробітників;
- фіксація успіху організації, колективу (структурного підрозділу), співробітників, закріплення досягнень і актуалізація вкладу максимально можливого числа співробітників в ці досягнення;
- ефективне поширення базових цінностей і цілей компанії, виховання співробітників, закріплення зразків корпоративної поведінки;
- адаптація в організації. Через участь у спеціальних заходах і донесенні інформації про компанію в неформальній обстановці істотно прискорюється процес знайомства нових співробітників з діяльністю компанії, знижуються комунікаційні бар'єри;
- створення додаткової нематеріальної мотивації для співробітників: вираження вдячності, подяки, задоволення потреби персоналу в зворотному зв'язку. Корпоративний захід демонструє визнання трудових досягнень працівників, показує персоналу, що їх зусилля на робочому місці не просто оплачуються, а й визнаються успішними і гідними усіляких похвал;
- нейтралізація конфліктних ситуацій в трудовому колективі, виявлення назріваючих проблем чи криз. Корпоративні заходи дозволять скласти уявлення про корпоративну культуру, відношення між суб'єктами комунікації, персонал в обстановці, що відрізняється від робочої тощо.

Використання комунікаційних каналів може забезпечити керівнику розуміння настрою, думок і почуттів співробітників щодо компанії, колективу і себе самого в цьому колективі; дає можливість відпочинку – відволікання від трудового процесу, що дозволяє знизити втому і підвищити працездатність.

Таким чином, корпоративна культура з її комунікативними каналами є потужним стратегічним інструментом, що дозволяє формувати людський капітал і ефективно здійснювати інвестиції в нього.

4. Організаційні канали, покликані організовувати можливість керівникам організації доносити наявний обсяг інформації для підвищення рівня задоволеності суб'єктів організації. Основними інструментами в рамках таких каналів можуть виступати: планові наради і робочі зустрічі, стратегічні сесії менеджменту, мотиваційні зустрічі та ін.

На нашу думку, дані інструменти дозволяють задіяти не тільки ключові механізми, що підвищують продуктивність праці, але і є майданчиком для роз'яснення курсу руху організації, підвищення його зрозумілості, прийняття його співробітниками для зниження з боку персоналу опору невідомості.

На наступному етапі інформація проходить декодування і співвідноситься з тими умовами, які повинні закладені в самому контенті інформації. Процес декодування в інтракомунікаціях має спиратися не лише особливості суб'єктів комунікації, а й загальноорганізаційні базові основи, які фундаментуються на корпоративній культурі організації.

Слід розуміти, що описані вище етапи не є аксіомою для здійснення інтракомунікаційної інтеракції, як і щодо процесу комунікації в цілому. Існує достатня кількість модифікацій даного процесу. Якщо систематизувати розробки щодо цього процесу, то можна сформувати типову схему процесу обміну інформацією в процесі інтракомунікації і його учасників, які, в свою чергу, співвідносяться з типовими етапами передачі інформації (див. рисунок 2.2).

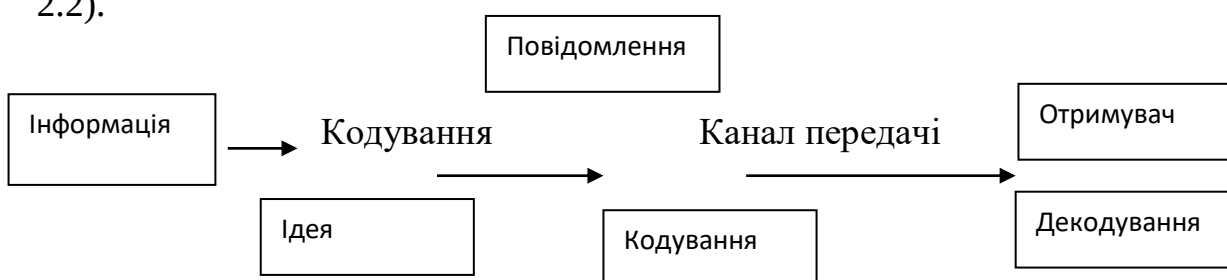


Рис. 2.2. Типовий інтракомунікаційний процес

Відзначимо, що з точки зору керівника, обмін інформацією є ефективним, якщо одержувач, завдяки використанню отриманої інформації зробив дії, які призвели до очікуваних з боку керівника наслідкам. Але у процесі трансляції можливі спотворення інформації – шуми; і розглядаючи концепції комунікації ми вже звертали увагу на те, що окремі науковці розробляють моделі комунікації з їх урахуванням. Погодимося з фахівцями в тому, що «шум – це будь-яке втручання в процес комунікації на будь-якому з його ділянок, які спотворюють зміст послання» [44, с. 310]. Їх вплив на результативність комунікації може бути значним. Так, «за даними зарубіжних досліджень результативність горизонтальних зв'язків досягає 90%, вертикальних – 20–25% (така кількість вихідної від керівників інформації доходить до працівників і правильно розуміється ними). Тобто, виконавці здатні реалізувати свої функції, маючи лише п'яту частину призначеної їм інформації. Недостатню ефективність вертикальних (як висхідних, так і тих, які сходять) комунікацій підтверджують дані про те, що безпосередній керівник робочих (бригадир), залишаючи кабінет першого керівника підприємства, виносить лише 30% інформації, а начальник цеху – близько 40%. Комунікації знизу вгору ще більш неефективні, так як до керівництва доходить не більше 10% інформації. Це переконливо свідчить про те, що не використовуються всі можливості в організації комунікацій» [68].

На підставі результатів аналізу різних класифікацій причин спотворення повідомлень в процесі комунікації, вченими були виділені такі типові перешкоди на шляху комунікації (див. табл. 2.1).

Ці перешкоди є типізованим систематизованим переліком, який відображає найбільш часті проблеми з комунікаціями. Більш того, описані вище перешкоди є типовими для «узагальненого» процесу комунікації. Виходячи ж з предметної сторони нашого дослідження, ми можемо заявити про те, що з перерахованих вище перешкод далеко не всі є такими по відношенню до розглянутої нами системи інтракомунікацій.

## Перешкоди на шляху комунікації [14]

| Перешкода                                              | Опис                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Спотворення повідомлень                                | <u>Через труднощі в міжособистісних контактах.</u> Свідоме спотворення інформації може відбутися, коли керівник не згоден з повідомленням. У цьому випадку він модифікує повідомлення так, щоб зміна сенсу відбувалася в його інтересах |
|                                                        | <u>Внаслідок фільтрації.</u> Для прискорення руху інформації або надання повідомленню більшої ясності різні відомості доводиться підсумовувати і спрощувати перед направленням повідомлень у різні сегменти організації.                |
|                                                        | <u>У силу розбіжності «статусів» інформації в організації.</u> Підвищена увага керівників середньої ланки до повідомлень з верхніх «поверхів» організації у порівнянні з інформацією від підлеглих                                      |
| Інформаційні перевантаження                            | Перевантаження каналів комунікацій                                                                                                                                                                                                      |
| Незадовільна структура організації                     | Спотворення в зв'язку з тим, що наступний рівень управління може коригувати й відфільтрувати повідомлення.                                                                                                                              |
| Конкуренція між повідомленнями                         | У разі якщо одержувач одночасно отримує повідомлення з кількох джерел інформації, адресат надає перевагу тому повідомленню, яке в даний момент є для нього найбільш важливим.                                                           |
| Дистанція між працівниками в залежності від їх статусу | Коли в контакт вступають люди різного службового становища, зв'язок вищого начальника з підлеглим здійснюється легше, ніж зв'язок підлеглого з начальником.                                                                             |

|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сфера компетенції                           | Один з учасників процесу комунікації має власну зону функціонування, яка заважає точному розумінню проблеми з іншої зони.                                                                                                                                         |
| Погана структура повідомлення               | Невірний відбір слів, помилки в організації повідомлення, недостатня достовірність, недостатня конкретність                                                                                                                                                       |
| Мовний бар'єр                               | Використання мови, яка не зрозуміла одержувачу                                                                                                                                                                                                                    |
| Абстрактна логіка повідомлення              | Формування абстрактних (а не максимально деталізованих) повідомлень, повністю зрозумілих усім без винятку підлеглим) повідомлень.                                                                                                                                 |
| Недосконалий зворотний зв'язок              | Відсутність інтересу до інформації; «технічні негаразди», до яких можна віднести, різне розуміння символів, за допомогою яких інформація передається; фізичні або психологічні моменти: втома, слабка пам'ять, імпульсивність, неуважність, надмірна емоційність. |
| Сприйняття повідомлення адресатом           | Повідомлення, яке надсилається відправником, і те, як інформація інтерпретується адресатом, не збігається за окремими позиціями.                                                                                                                                  |
| Недостатнє розуміння важливості комунікацій | Керівники організації іноді вважають, що робітникам і навіть керівникам нижчого і середнього рівня управління не обов'язково знати про стан організації в цілому.                                                                                                 |
| Слабка пам'ять                              | Середня людина, яка вивчає новий матеріал, за перші 24 години після ознайомлення з новими фактами забуває більше, ніж за два наступних роки. За першу добу забувається в середньому від 70% до 75% матеріалу.                                                     |

Спираючись на позначені вище особливості інтракомунікацій та методологічні основи управління ними в організаціях, вважаємо зацентовувати

увагу на тих з них, які мають визначальне значення в системі інтракомунікацій. На нашу думку, ряд перешкод, описаних вище не відповідають інтракомунікаційному процесу, так як, по-перше, суперечать суті даної системи (мовний бар'єр, конкуренція повідомлень, не розуміння важливості комунікацій); по-друге, не можуть бути перешкодами, так як відносяться до особливого виду комунікацій за структурою і функціональним навантаженням (дистанція між працівниками в залежності від їх статусу, незадовільна структура організації) тощо.

Так мовний бар'єр неможливий в системі інтракомунікацій, бо згідно методологічного обґрунтування даної системи, проведеної нами раніше, інтракомунікаційна інтеракція здійснюється тільки виходячи з позитивно можливого сценарію розвитку результату комунікативної діяльності суб'єктів системи інтракомунікацій.

Конкуренція повідомлень для адресата (актора) інтракомунікаційної системи неможлива через те, що актор інтракомунікації знаходиться в суб'єкт–суб'єктних відносинах і будь–які повідомлення, які вже експоновано, є важливими для нього апріорі. З іншого ж боку, ми відзначаємо, що для подібної системи неможливим є і формування повідомлень, які є не актуалізованими або неважливими, так як це суперечить ідентифікаційним факторам формування системи інтракомунікацій, описаним нами в першому розділі нашої роботи.

Не розуміння важливості комунікацій, також є бар'єром, який практично неможливий в системі інтракомунікацій, виходячи з того, що саме розвиток системи не буде відповідати вимогам жодного з заявлених нами підходів до методологічного обґрунтування досліджуваної проблематики.

Такі бар'єри як дистанція між працівниками в залежності від їх статусу і незадовільна структура організації, на нашу думку, не тільки не відповідають структурним вимогам до побудови системи інтракомунікації, про яку ми вже говорили, але і ставить під сумнів процес управління даною системою, так як по суті зводить на «ні» основоположний структурний елемент системи інтракомунікацій – інформацію.

На нашу думку, питання визначення перешкод в системі інтракомунікацій також тісно пов'язані з явищем так званих «зворотних зв'язків». Дане явище безпосередньо залежить від описаних нами вище бар'єрів, так як прямий лінійний зв'язок внутрішньої комунікації є оборотним як до суб'єктів, від яких він виходить, так і до суб'єктів, на яких він спрямований. Також не варто забувати про те, що в якості вектору спрямованості здійснення системи інтракомунікацій може виступати і сама проблемна ситуація, яка виникла в організації і яка вимагає свого вирішення. В даному випадку характер комунікативного впливу визначається як суб'єкт-об'єктний і подолання бар'єрів суб'єктами є спільною необхідністю для них задля досягнення поставленого завдання. При цьому в даному випадку і процес зворотного зв'язку буде мати дещо інший від типового характер, так як зворотній зв'язок виникає від всіх суб'єктів, незалежно від тієї ролі, яку вони виконували. Зворотній зв'язок в даній ситуації – це аналіз виконаних інтракомунікативних акцій (дій) і їх ефект і ефективність.

Таким чином, схема розвитку зворотного зв'язку інтракомунікаційної інтеракції безпосередньо залежить від характеру самої взаємодії. При цьому суб'єкт-суб'єктний вектор зворотного зв'язку виходить від одного суб'єкта до іншого, а при суб'єкт-об'єктному - від всіх суб'єктів комунікації.

Також погодимося з науковцями в тому, що «зворотний зв'язок дозволяє обом сторонам комунікаційного процесу придушувати шум, тобто те, що спотворює сенс сигналу, повідомлення. Зворотній зв'язок – це опорна реакція на те, що почуте, прочитане або побачене; інформація (у вербальному чи невербальному оформленні) відсилається назад відправнику, бо свідчить про міру розуміння, довіри до повідомлення, засвоєння і згоди з повідомленням» [44, с. 311].

Таким чином, наявність зворотного зв'язку в інтракомунікаційному процесі як мінімум означає життєздатність всієї інтракомунікаційної системи. У той же час грамотне управління і своєчасний аналіз необхідних показників даної системи дозволяє вдосконалити процес зворотного зв'язку для

підвищення ефективності управління інтракомунікаційною системою організації.

Продовжуючи аналіз процесу розвитку і функціонування системи інтракомунікацій, необхідно також детально розглянути блок питань, пов'язаний з методиками здійснення інтракомунікаційної інтеракції. Перш за все, необхідно відзначити, що умовно такі методики або інтракомунікативні інструменти можна розділити на дві великі групи. Перші – традиційні, які склалися і функціонують в організаціях, зокрема вітчизняних, досить давно і беруть свій початок зі старту еволюційного розвитку загальної комунікативної політики в організаціях на межі XX і XXI століть. Найчастіше на практиці виділяють такі традиційні інструменти побудови та розвитку інтракомунікацій: корпоративні ЗМІ, дошки оголошень, внутрішній сайт, зборів, корпоративні заходи, тренінги та ін. Вочевидь, у цій традиційній групі домінують інформаційні і власне комунікаційні канали трансляції інформації в організаціях.

Однак, у зв'язку з істотною зміною умов функціонування внутрішньої організаційної системи комунікацій, а також, з урахуванням нових комунікативних технологій, що постійно розвиваються, і з урахуванням постійно зростаючого темпу процесу інформатизації системи управління, в сучасній системі інтракомунікацій виділяють інноваційні інструменти побудови та розвитку внутрішньої системи комунікацій. Дані інноваційні методики дозволяють поліпшити діалог в інформаційному просторі будь-якої сучасної організації. До таких інновацій можна віднести ряд інструментів, одним з яких, є сторітеллінг (від англ. Storytelling – розповідання історій).

«Сторітеллінг – це спосіб ефективного поширення інтелектуальних знань і емоційного досвіду через розповідь історій (наративів)» [23]. «При цьому важливо, щоб наративи апелювали до норм і цінностей внутрішніх стейкхолдерів, виділяли в їхньому життєвому потоці певні моменти, які мають для них сенс і ціннісне значення, конструювали і підтримували через історії їх корпоративну ідентичність» [111, с. 73].

Зазначимо, що правдивий, злегка перебільшений, або ж повністю вигаданий наратив, здатний не просто викладати корпоративні події, а й робити їх доступними для розуміння, систематизувати причинно–наслідкові зв'язки і виступати в якості фундаментального компонента соціальної взаємодії між внутрішніми стейкхолдерами організації. Важливо, що форми створених корпоративних наративів стають тим прототипом на підставі якого, свідомо чи несвідомо, учасники вибудовують свої власні життєві історії, систематизують свій життєвий і професійний досвід.

«Сторітеллінг, як «наративна комунікація», виникла в середині 1990–х років в США, а до кінця 2000–х рр. теорія і практика сторітеллінга міцно зайняла своє місце в інструментарії американських маркетологів і фахівців з комунікацій» [111, с. 75]. Пізніше, ця технологія стала розповсюджуватися у вітчизняних організаціях. До основних завдань сторітеллінга відносяться: передача досвіду, корпоративних цінностей і культурної ідентифікації, розвиток корпоративної культури; трансляція прийнятих норм і правил, стандартів, що дозволяють організаціям успішно функціонувати сприяння в досягненні стратегічних цілей організації через переконання і надихання на реалізацію вже існуючих і новостворених складних проектів; розвиток мотивації і навчання; підвищення ефективності горизонтальних і вертикальних комунікацій, зниження рівня формалізації інтракомунікаційних процесів; формування позитивного іміджу організації як роботодавця в очах внутрішніх стейкхолдерів; розвиток організаційної прихильності на всіх етапах становлення і розвитку організації; управління внутрішніми конфліктами і згуртування колективу; побудова ефективного командної взаємодії всередині організації тощо.

Ключовою проблемою сторітеллінгу стає проблема сприйняття і розуміння самого тексту [77]. Бо наративний аналіз розглядає текст в його кінцевій формі і намагається зрозуміти, що ж цей текст повідомляє і яким чином. У поняття, «яким чином» входить не тільки поняття і структура сюжету самої історії, а й такі аспекти, як спосіб подачі і розподіл подій, про які йде

мова, часу, простору і персонажів. «Важливо, щоб текст був» розшифрований» і, будучи продуктом осмислення корпоративної реальності, дозволив слухачеві глибше зрозуміти і осмислити свій власний досвід, свою власну роль у цілому ланцюжку розвитку самої організації» [111, с. 78]. Даний інноваційний інструмент побудови інтракомунікацій розкриває новітній потенціал організації інтерактивного діалогу в режимі реального часу.

До інноваційних інструментів побудови інтракомунікацій можливо віднести також корпоративний краудсорсінг. «Краудсорсінг (від англ. crowdsourcing, crowd – натовп і sourcing – використання ресурсів) – передача деяких виробничих функцій невизначеному колу осіб, вирішення суспільно значущих завдань силами добровольців, які координують при цьому свою діяльність за допомогою інформаційних технологій» [63, с. 233]. Термін вперше був введений Дж. Хау і М. Робінсоном у 2006 році. В організаціях суть корпоративного краудсорсингу полягає в тому, щоб з однієї вхідної ідеї за допомогою групи внутрішніх стейкхолдерів, об'єднаних спільною метою, отримати потрібний для організації кінцевий продукт у вигляді рішення, готового для реалізації або впровадження.

Перевагами корпоративного краудсорсінгу як інноваційного інструменту інтракомунікацій, який дозволяє з мінімальними витратами коригувати розвиток організацій, є: залученість всіх учасників бізнес–процесу в прийняття управлінських рішень з подальшим обговоренням їх наслідків; швидке і якісне вирішення завдань будь-якої складності в організації, генерація ідей для оптимізації діяльності, створення системи довгострокового планування, управління, розробки і впровадження інновацій у виробничій діяльності, вибір ідей для вдосконалення внутрішніх нормативних документів; вибір найбільш ефективних і ініціативних співробітників, готових реалізовувати себе і використовувати накопичені знання на благо розвитку організації, виявлення нових лідерів для формування кадрового резерву всередині організації; виробництво корпоративного контенту (фотографії, відео, корпоративні наративи успіху, загальна база знань і ін.) для створення можливості

ототожнення внутрішніми стейкхолдерами себе як частини організації, з визнанням її філософії, цінностей і традицій; підтримка командоутворення і підвищення лояльності внутрішніх стейкхолдерів; простота впровадження тощо.

Але поряд з перевагами даного інноваційного інструменту, існують і деякі його недоліки, а саме: відсутність значного досвіду серед українських організацій впровадження та алгоритмізації самого процесу збору ідей, їх структурування, обговорення і вибір найбільш оптимального рішення для організації; якість запропонованих рішень безпосередньо залежить від зацікавленості та компетенції добровольців; упереджена вибірковість інформації для проведення краудсорсінгових проектів, через неможливість збереження конфіденційності деякої внутрішньої інформації, так як контакт відбувається з широким колом стейкхолдерів.

І все ж, корпоративний краудсорсінг, на думку дослідників, з якими ми погоджуємося, незважаючи на існуючі обмеження і складності застосування, є одним з важливих інструментів інтракомунікацій, що створює ефект синергії таланту і знань для досягнення найбільших бізнес результатів при найменших витратах» [117, с. 94].

Ще одним з інноваційних трендів щодо підвищення залученості внутрішніх стейкхолдерів в організації є «гейміфікація». «Гейміфікація (від англ. gamification, game – гра) – це використання елементів ігор та ігрових технік в не ігровому контексті» [4]. Іншими словами, гейміфікація – це перетворення реальних дій в ігровий процес з правилами, ролями, віртуальними нагородами, місіями, можливістю робити осмислений вибір для досягнення гравцями своїх цілей і одночасно цілей організації.

В організаціях гейміфікація виступає важливим інструментом, який дозволяє створювати нові форми у вирішенні кадрових завдань (адаптація, підбір, навчання), формувати сприятливий соціально–психологічний клімат в організації (офісний простір, корпоративні заходи, нематеріальне стимулювання), запускати глобальні, стратегічно важливі процеси організації (корпоративна культура, системи KPI, впровадження інновацій та змін);

формувати позитивний досвід взаємодій; заохочувати інноваційні рішення. За допомогою ігрових технологій можна створювати унікальні методи розвитку, що забезпечують компанії і бізнесу вагому конкурентну перевагу і додаткову цінність. Важливо, що ігрові технології дозволяють формувати команду односторонців, здатну реалізовувати всі поставлені цілі. HR-гра розробляється виключно під цілі і завдання організації, існуючу систему управління і структуру отримання винагород, які безпосередньо залежать від ходу гри та її формату. При цьому в основу сценарію корпоративної гейміфікації включаються елементи заохочення і мотивації внутрішніх стейкхолдерів через систему балів, значків-бейджів, рівнів і таблиці рекордів. Цінно, що кожен елемент виступає грамотним співвідношенням конкуренції і співробітництва [4].

Однак, будучи інноваційним інструментом, гейміфікація має поряд з перевагами і ряд недоліків: при частому і необдуманому використанні гейміфікації в організаціях, можливий зсув фокусу уваги внутрішніх стейкхолдерів з роботи на гру, що може в значній мірі мати несприятливий вплив на внутрішні процеси організації; якою б цікавою і захоплюючою не була гра, часте використання даного інструменту в усіх без винятку внутрішньо організаційних процесах стає нав'язливим, стейкхолдери починають втомлюватися від рейтингів, конкурсів та інших технологій, які використовуються для того, щоб підтримувати рівень їх мотивації, і ідея даного інструменту втрачає свою силу; можливий ризик виникнення внутрішнього конфлікту при невмілому використанні даної технології в управлінні внутрішньою конкуренцією: замість організації природного змагання в колективі, здатного розвинути організацію і задовольнити потреби внутрішніх стейкхолдерів у визнанні, існує ризик активного зриву співробітниками результатів роботи інших стейкхолдерів і виникнення внутрішніх опорів.

Незважаючи на це, вважаємо, що гейміфікація є потужним інноваційним інструментом інтракомунікацій для вирішення бізнес-завдань і підтримки корпоративної культури організації. Гейміфікація представляє можливість

використання ігрових технологій, здатних сформувати у внутрішнього стейкхолдера бажання виконати дії, які пропонує гра без відриву від виробництва, з подальшим перенесенням напрацьованих в грі навичок з ігрової реальності в роботу.

Ще одним інноваційним інструментом виступає «скрайбінг» (від англійського «scribing» – описування або розмітка), як спосіб візуального мислення, являє собою новітню техніку презентації, яка була винайдена британським художником Ендрю Парком [48, с 115]. Скрайбінг сьогодні виступає новою унікальною формою подання інформації з метою залучення уваги, завоювання і утримання аудиторії, максимальної її залученості до комунікаційного процесу.

Перевагами даного виду інтракомунікацій є: ефективність даного інструменту, універсальність візуалізації, якісна засвоюваність інформації та запам'ятовування ключових моментів презентації, можливість безперервного спілкування суб'єктів протягом усього періоду виступу, можливість використовувати скрайб (загальну картинку, яка виходить до кінця заходу) в подальшій роботі в якості огляду всієї отриманої інформації, присутність ефекту «паралельного проходження». Іншими словами, скрайбінг – це процес візуалізації складного сенсу простими образами, при якому обмальовка образів відбувається в процесі донесення інформації.

«Особливістю скрайбінга, в порівнянні з іншими способами донесення складної інформації, в тому, що він задіє одночасно слух, зір і уяву людини. Коли «обмальовка» простих образів відбувається в процесі донесення інформації, людина її не тільки краще розуміє, але і запам'ятовує» [29].

У сучасній літературі виділяють такі різновиди скрайбінга:

- відеоролики – створення і використання готового відеоролика в скрайбінгу;
- скрайбінг на заходах, таких як конференції, семінари, презентації, навчання. Скрайбер виробляє «отмальовку» основного сенсу в процесі заходу;

- 3D–скрайбінг – використання 3D–ручок для створення образів в об'ємі.

У підсумку виходить красива історія, яку можна торкнутися і залишити на пам'ять.

Незалежно від обраного виду скрайбінгу, сама інтракомунікативна технологія складається з декількох етапів:

- формування ідеї, яка повинна бути зрозумілою і актуальною для аудиторії;
- підготовка сценарію, який заздалегідь продумується і враховує всі деталі. При цьому, анотуванню підлягає також те, що буде говоритися і якими образами передаватиметься сенс.
- «отмальовка» дублів (кадрів), кількість яких і швидкість, з якою їх створюють, повинні збігатися з часом на озвучування;
- монтаж відеоролика або проведення скрайбінг–сесії.

Зазначимо, що в умовах зростання долі візуального контенту в комунікаційних практиках, скрайбінг як інноваційна технологія, має значний потенціал і в системі інтракомунікації, бо обирає універсальні, зрозумілі, організаційно відповідні змісти повідомлень та форму їх донесення.

Наступним інноваційним інструментом в системі інтракомунікацій є «інфографіка» (від лат. *informatio* – інформування, роз'яснення, виклад, і грец. *γραφικός* – письмовий, від *γράφω* – пишу) – це графічний спосіб подачі інформації, даних і знань, метою якого є швидко і чітко підносити складну інформацію.

Інфографіка, як креативний погляд на форму подачі інформації, стала відома з 80–х рр. минулого століття, коли поширилася, в першу чергу, в мас–медіа. Теоретичний аналіз нечисленних досліджень інфографіки в системі інтракомунікацій показав, що лише починаючи з XXI століття цей інструмент поступово починає займати свою нішу. На сьогодні інфографіка забезпечує більш швидкий аналіз і запам'ятовування нової інформації, продукування змістовних висновків, так як увазі пропонується не тільки текст, зображення, цифри, графіки, а збалансований візуальний ряд [19, с. 392].

Перевагами даного виду інтракомунікацій є: передача знань і розпізнавання візуальних образів для забезпечення образних знань і різних цілеспрямованих дій; формування і розвиток критичного і візуального мислення, для активізації внутрішньокомунікаційної діяльності; забезпечення інтенсифікації процесу комунікації, підвищення візуальної грамотності та візуальної культури ключових учасників системи інтракомунікації.

«Інфографіка сьогодні – модний тренд, який нещодавно ввійшов у сучасний діловий світ і впевнено в ньому закріпився. Однак далеко не всі усвідомлюють, що ж насправді є інфографікою і де вона може бути застосована. Досить часто в повсякденній роботі ми стикаємося з розумінням інфографіки як «будь-якої картинки, де є зображення і текст». Подібне визначення занадто узагальнене, в ньому відсутня конкретика. Виходить, що практично будь-яку практичну роботу можна віднести до інфографіки, що, безсумнівно, далеко від істини» [87]. Вважаємо, що під інфографікою слід розуміти візуальне представлення інформації, даних і знань. В ньому використовується комплексна інформація, необхідна для швидкого подання великої кількості даних.

Зазначимо, що даний інструмент дійсно активно використовується сьогодні в процесі управління організацією. Візуально інфографіка може бути представлена в різних формах. Наприклад, в якості діаграми, ілюстрації, емблем або простих малюнків. Будь-який образ підходить, якщо він ефективно працює для передачі інформації, виконуючи конкретні цілі, поставлені упорядником інфографіки в конкретному інформаційному просторі.

Основною метою інфографіки є інформування. Погодимося з дослідниками, що «часто цей інструмент виступає в якості доповнення до текстової інформації, яка охоплює тему в повному обсязі і містить деякі пояснення. Інфографіка базується на певних законах побудови інформаційної графіки, тому далеко не кожне зображення з даними можна назвати інфографікою» [87]. І в цьому, на нашу думку, його додаткова цінність для процесів інтракомунікації.

Розглянемо ще один інноваційний інструмент розвитку і функціонування системи інтракомунікацій - скрінкасти. Скрінкасти (англ. screen – екран і cast корінь broadcasting – віщати) – це цифровий аудіо або відеозапис, вироблений з екрану монітору. Призначення скрінкастів полягає в тому, щоб донести певну інформацію до користувача, щоб це було доступно і на наочному прикладі. Погодимося з дослідниками, що «скрінкасти грають важливу роль в удосконаленні процесу інтракомунікації і досягненні більш високої продуктивності праці працівників, їх мотивації і розвитку. Кожен відеозапис являє собою покрокову інструкцію з докладними коментарями всіх дій» [71, с. 125]. Даний вид інноваційних інтракомунікацій дозволяє візуально вводити внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів в онлайн-програми, що впроваджуються в організації. При цьому даний інструмент можна також використовувати в якості навчальних роликів, для адаптації теоретичних знань до реальної практики, створювати відеопровідники сайту організації, інформаційних внутрішніх ресурсів, організовувати ефективне дистанційне (самостійне) навчання персоналу. При цьому ключовою особливістю цієї методики є доступність, прозорість і можливість для кожного суб'єкта звертатися до наочного документу стільки раз, скільки йому потрібно в зручному для нього місці.

Таким чином, сучасні тенденції розвитку інтракомунікацій показують, що поряд з використанням стандартного набору інструментаріїв інтракомунікацій, останнім часом активно почали з'являтися і використовуватися інноваційні. Розглянуті інноваційні інструменти інтракомунікацій, безумовно не можуть бути всеохватними в силу того, що внутрішнє середовище кожної конкретної організації є унікальним. Процеси, що відбуваються в системі інтракомунікацій теж є унікальною частиною загальної системи управління, в якій можуть існувати єдині в своєму роді методи реалізації системи інтракомунікацій.

Відзначимо також, що описані вище канали, інструменти та методики системи інтракомунікацій мають прямий вплив на загальну ефективність всієї системи внутрішньої комунікації, існуючої в організації. І вибір безпосередньо

залежить від особливостей соціальних суб'єктів (персонал), яких ми пропонуємо розглядати через призму теорії поколінь. Вона запропонована в 1991 році американськими вченими Нейлом Хоув (Neil Howe) і Вільямом Штраусом (William Strauss) [133]. Відповідно до неї, для кожного покоління існують свої комунікативні особливості, соціальні цінності і вектор комунікативного розвитку. «Так, для покоління бебі-бумерів, найприйнятнішим є традиційні канали отримання корпоративної інформації: корпоративні газети, друковані оголошення, бюлетені тощо [49]. Покоління Х готове до змін, але теж схильне до використання класичних каналів комунікації. В інтракомунікаціях вони досить стримані, бо представники цього покоління були першими, хто став свідком впровадження інтернету, мобільних телефонів і комп'ютерів» [45]. Важливим для даного покоління є «відгуки про роботу, тому що вони цінують професійний розвиток і зростання. Даний співробітник хоче налагодити здорові стосунки зі своїми керівниками, тому зворотний зв'язок є ключовим» [106] в інтракомунікаціях с «Х-ми». Покоління Y – міленіали, «мережеве покоління», яке вважає за краще гнучкі графіки, негайну винагороду, баланс між роботою та особистим життям (work & life balance), контентне, рване «спілкування, переважно онлайн» [11]. Покоління «Y» асоціюється в першу чергу з прискоренням темпу життя людей і активним розвитком Інтернету та різних електронних засобів передачі інформації, що, звичайно ж, впливає на структуру і зміст інтракомунікацій. На перший план висуваються швидкість передачі інформації, її обсяг і можливість доступу до неї в будь-який час з будь-якої точки світу. Для представлення цього покоління найбільш прийнятний візуальний формат матеріалу – картинки, фото, відео та короткі текстові повідомлення. Покоління Y споживає інформацію в будь-який час доби, тому що смартфони та планшети – їхня повсякденний гаджет. Погодимося з дослідниками, що «роль інтракомунікацій для покоління Y істотна, так як використання даних інструментів дозволяє їм постійно відчувати себе в суспільстві і реалізовувати потребу в соціальному визнанні. Інтракомунікації стають більш неформальними, демократичними,

інтерактивними, емоційно насиченими, схильні до діалогу і дозволяють відкрито висловлювати свою думку. Фокус в інтракомунікаціях змінюється від пасивного сприйняття інформації співробітником до активного залучення його в процес комунікацій»[45]. Представники покоління Z, які в даний час тільки починають свій кар'єрний шлях, у якості пріоритетів мають онлайн-комунікації, інтерактив в соціальних мережах, персоналізований користувальницький контент. Для них гаджети – не лише елемент повсякденності, а й природній інструмент життєдіяльності. Використання його дозволяє говорити про тенденцію домінування пріоритетів онлайн комунікації над офлайн.

Однак, слід розуміти і те, що описані нами канали, інструменти та методики не є єдиними показниками ефективної організації інтракомунікацій. І насправді в практичній сфері в конкретній організації таких способів може бути досить багато, причому вони можуть носити абсолютно різносторонній характер як свого формування, так і застосування. Тому, для типологізації даного питання в сучасній літературі виділяють загальні фактори підвищення ефективності комунікації. Дані фактори поряд з мінімізацією бар'єрів, сприяють підвищенню ефективності ділових комунікацій всередині організацій і є важливим джерелом конкурентної переваги останніх. Розуміння цього причинно-наслідкового зв'язку дозволяє суб'єктам інтракомунікаційної інтеракції досягати значних результатів за найменший час.

У загальному сенсі фактори підвищення ефективності системи інтракомунікацій можна розділити на індивідуальні та організаційні. Індивідуальні фактори підвищення ефективності системи інтракомунікацій – це фактори, пов'язані зі співробітниками організації, особливостями їх сприйняття комунікації, залученістю до неї у відповідності до статусних або особистісних характеристик. До таких факторів відносять:

- комунікативну компетентність співробітників;
- пріоритетність у виборі комунікаційних каналів;
- функціональну навантаженість співробітників;

- ступінь наближеності змісту інформації та її трактування у джерела і адресата. В цьому аспекті Д. Беріо стверджує, «що успіх комунікації визначається збігом установок і знань у джерела і адресата [126].

Організаційні фактори ефективності комунікацій пов'язані зі структурою організацію та процесами, що мають в ній місце. До таких факторів відносять:

- характер регулювання інформаційних потоків;
- наявність систем зворотного зв'язку, їх характер, різноманітність для різних категорій співробітників;
- системність розповсюдження інформації;
- наявність та характер технологічних рішень в рамках інтракомунікації.

Вважаємо, що для підвищення ефективності системи інтракомунікацій необхідне розуміння співробітниками цілей діяльності організації, взаємозв'язків і проблем, що існують, а також вимог конкретної ситуації. Однак, як зазначалося нами раніше, існують розриви між сприйняттям цілей управлінцями та виконавцями. Цікаво, що для подолання подібних розривів необхідні додаткові комунікації. Також необхідно розуміти і те, що для підвищення ефективності системи інтракомунікацій розгляд одних тільки факторів не дасть повноти уявлень про інтракомунікаційний процес і його зміст. Подібний аспект здатні розкрити так звані типові комунікаційні моделі.

Вважаємо за необхідне відзначити, що в даний час основну частину наявних у науковому дискурсі комунікаційних моделей факторної детермінації комунікації складають такі, які реалізуються в системі внутрішньої комунікації. Виходячи з цього, ми робимо висновок про те, що можна трактувати такі моделі як інтракомунікаційні і екстраполювати їх суть на предмет нашого дослідження. Наприклад, модель Т. Ньюкомба. Вона має «вигляд рівностороннього трикутника, вершинами якого є:

- комунікант, тобто учасник комунікації, але частіше реципієнт, тобто людина, що сприймає інформацію;
- комунікатор – ініціатор комунікації;
- соціальна ситуація» [138 р. 293].

Автор моделі зазначає, що «якщо комунікант і комунікатор зорієнтовані один до одного позитивно, вони будуть прагнути до знаходження збігів у ставленні до ситуації, що розглядається. При негативному відношенні один до одного і ставлення комунікантів до даної ситуації не буде збігатися. Загальні інтереси, які можуть мати комуніканти, є сполучною ланкою здійснення міжособистісних актів комунікації» [112, с. 114]. Виходячи з цього, Т. Ньюкомб в якості фактору підвищення комунікації пропонує пошук і урахування спільних інтересів учасників в пропонованих варіантах спільних рішень. Цей фактор набуває важливого значення в умовах проблемних комунікацій, наприклад в перемовинах [138, р. 301].

Американські вчені М. Яновітц і У. Ділені показали, що повідомлення, які йдуть по каналу зворотного зв'язку, в значній мірі схильні до навмисного спотворення. «Справа в тому, що у комунікантів, що знаходяться в структурі управління на більш низькому рівні в ієрархії управління, виникає безліч думок з приводу того, що не слід знати керівництву. В результаті керівники вищого рівня отримують недостатньо повне уявлення про результати їх управлінських дій. Відповідно, зворотний зв'язок потребує додаткового контролю з боку керівника» [119, с. 35].

Ю. Воронцов пропонує розглядати 15 значущих для ефективності комунікації факторів:

- 1) джерело інформації;
- 2) комунікатор, тобто ініціатор комунікації;
- 3) повідомлення;
- 4) комунікаційний канал;
- 5) мовець, тобто учасник комунікації;
- 6) екстра-лінгвістичний параметр повідомлення (наприклад, невербальна інформація, емоції, паузи та інші важливі доповнення);
- 7) джерело механічних перешкод спілкуванню;
- 8) джерело семантичних перешкод;
- 9) соціальні фільтри;

- 10) особистісно–індивідуальні фільтри;
- 11) семантичні поля і їх збіг або розбіжність у учасників комунікації;
- 12) поля комунікаційної обстановки;
- 13) втрати інформації;
- 14) зворотний зв'язок комунікант - комунікатор;
- 15) зворотний зв'язок комунікант – джерело інформації [101, с. 30].

Кожен елемент цієї моделі є впливовим за певних умов, у конкретних організаціях з конкретними суб'єктами. Вочевидь, ці фактори пов'язані як зі структурою комунікативного процесу, так і з його «шумами» та слабкими місцями.

Зазначені моделі є такими, які можна використовувати для побудови систем інтракомунікацій в сучасних організаціях з урахуванням їх специфічних особливостей, сфери функціонування або розміру тощо.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що здійснення процесу інтракомунікації з урахуванням використання тих чи інших комунікаційних технологічних елементів дозволяє мінімізувати проблемні ситуації, що виникають у функціонуванні всієї системи інтракомунікацій в організації.

Відзначимо, що аналізуючи різні змістовні процеси розвитку системи інтракомунікацій в контексті предмету нашого дослідження, ми стикаємося з описом і здійсненням вторинного аналізу діяльності суб'єктів системи інтракомунікацій. З одного боку, діяльність суб'єктів була актуалізована нами при розгляді ключових питань, які були розглянуті раніше. З іншого ж боку, поліативність інтракомунікаційного процесу передбачає необхідність окремого аналізу блоку питань, пов'язаних не просто з суб'єктами такого виду комунікацій, а й розгляд їх як частини структури всієї системи управління організацією.

### **2.3. Організаційний супровід системи інтракомунікацій організацій в сучасних умовах.**

Організаційний супровід системи інтракомунікацій в організаціях є важливою умовою їхньої ефективності. Він має враховувати і специфіку організації, і особливості інформації, яка складає основу комунікаційної взаємодії в організації, і можливості використання тих чи інших каналів комунікації тощо. Але поряд з цим, важливим для ефективного організаційного супроводу інтракомунікацій в організаціях є врахування умов, в яких вони здійснюють своє життєдіяльність. Такий акцент визначає можливі технологічні рішення в рамках інтракомунікації, він може формувати нормативні обмеження на характер інформації та межі її використання, і в цілому забезпечувати або руйнувати системність інтракомунікацій.

У сучасному інформаційному суспільстві, де спостерігаються тенденції глобалізації, нестабільна політична ситуація, пандемія, спричинена коронавірусною інфекцією COVID-19, та інші фактори, швидко змінюється ситуація в кожній організаційній системі, стимулюючи переоцінку комунікаційної політики організацій, формування нових вимог до системи управління організацією, пошук інноваційних підходів і технологій у сфері комунікацій. За таких умов система інтракомунікацій, як ніколи, відіграє важливу роль у життєдіяльності організації, зміщуючи особливий фокус на збереження благополучного організаційного середовища.

В умовах пандемії необхідність функції інтракомунікацій стала більш очевидною, що підтверджують дані досліджень. Так, у 80% компаній відбулася переоцінка ролі інтракомунікацій. Топ-менеджмент в 62% компаній став краще розуміти значущість внутрішніх комунікацій, а в 41% співробітники стали більше цінувати роботу інтракомунікаторів<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Дослідження «Інтранет та діджитал-канали внутрішніх комунікацій. Досвід 120 компаній за підсумками 2020 року». У дослідженні взяло участь 120 компаній країн СНД з чисельністю від 1000 до 50 000 чоловік.

Переоцінка ролі інтракомунікацій в ІТ-компаніях відзначена частіше, ніж в інших галузях (91%). 75% виробничих компаній звернули увагу на те, що топ-менеджмент став більше розуміти важливість функцій інтракомунікацій. У 20% компаній нічого не змінилося з оцінкою важливості інтракомунікацій. В цей сегмент увійшли компанії, які і раніше практикували віддалений формат роботи<sup>2</sup> (див. рисунок 2.3).



Рис. 2.3. Розподіл відповідей на питання: «Як змінилася роль інтракомунікацій в Вашій організації під час COVID-19?» (за даними дослідження<sup>3</sup>)

Дослідники зазначають, що під час пандемії збільшились ресурси в підрозділах інтракомунікацій, а третина внутрішніх комунікаторів змогли швидко вирішити старі питання. Наприклад, узгодження доступу до мобільної

<sup>2</sup> Дослідження «Інтранет та діджитал-канали внутрішніх комунікацій. Досвід 120 компаній за підсумками 2020 року». У дослідженні взяло участь 120 компаній країн СНД з чисельністю від 1000 до 50 000 чоловік.

<sup>3</sup> Там само.

версії. Крім цього в 9% компаній збільшили бюджет інтракомунікацій або число співробітників у відділі.

Взагалі, досягнення в області інформаційних технологій у поєднанні з умовами зростаючого дистанціювання через пандемію збільшили можливості онлайн інтракомунікацій, завдяки чому інтракомунікації стали більш затребуваними і доступними для організацій будь-якого рівня, миттєвими і глобальними. Погодимось із дослідниками, що онлайнове середовище надає можливість:

- персонального спілкування зі зворотним зв'язком, роблячи кожного учасника комунікацій активним постачальником інформації;
- персоналізації і спрямування зусиль на конкретні групи осіб з метою адресної доставки повідомлень;
- глибокого порівняльного аналізу для прийняття найкращих бізнес рішень, підвищуючи результативність і ефективність інформації в різних стратегічних, тактичних і оперативних ситуаціях, залучаючи якомога більше учасників.

Примусова цифрова трансформація стала відбуватися швидше, ніж передбачалося, що дозволяє реалізувати більше операційних завдань і збалансувати управлінські процеси. За таких умов зростає роль інтракомунікаційного менеджменту, який бере участь в управлінні інформаційними потоками всередині організації як генератор проактивної позиції, яка передбачає необхідність вчасно ділитися інформацією для досягнення стратегічних цілей організації, своєчасного отримання зворотного зв'язку для подальшого аналізу і мінімізації можливих ризиків функціонування організації.

Все це стає поштовхом до організаційного різноманіття в системах інтракомунікацій, які заслуговують на увагу в нашому дисертаційному дослідженні, бо дозволяють визначити ключові точки, важливі на організаційному рівні для підтримки та розвитку інтракомунікацій в сучасних організаціях.

Розгляд організаційних рішень в питаннях формування та функціонування системи інтракомунікацій, на наш погляд, має кілька зон аналізу: затребуваність, особливості організаційної структури з управління інтракомунікаціями та універсальні механізми діяльності організаційної структури в управлінні інтракомунікаціями, в тому числі при вирішенні нетипових завдань.

У першому аспекті зазначимо, що несформованість потреби в організаційних рішеннях щодо інтракомунікацій знижує їхню ефективність. Погодимося з дослідниками, що «такі фактори стають значними бар'єрами при впровадженні змін в організаціях. Існує кілька основних причин такого стану речей: соціально-економічна ситуація в країні, яка сприяє закритості бізнесу, недооцінка важливості роботи з внутрішньою інформацією з боку менеджменту або власників компаній, обмеженість бюджетів, труднощі з наймом фахівців з внутрішніх комунікацій. Компанії в основному займаються «гасінням пожеж» і не вибудовують продуману логічну систему внутрішніх комунікацій. Такий підхід характерний для середнього та малого бізнесу, де посаду фахівця з внутрішніх комунікацій часто навіть не передбачена штатним розписом, а виконання функцій покладається на PR-менеджера, на відділ маркетингу або на HR-менеджера. Великі компанії, які в більшості своїй націлені на розвиток бренду організації, більш системно підходять до побудови інформаційної політики, як зовнішньої, так і внутрішньої, маючи в своєму штаті менеджера з внутрішніх комунікацій, службу або цілий департамент, який очолюється директором по корпоративній культурі і внутрішнім комунікаціям» [6, с. 34].

Аналіз свідчить, що безпосереднім розвитком даного напрямку і виконання всіх повноважних функцій системи інтракомунікацій може займатися досить широке коло фахівців в організації. При цьому наявність окремого структурного підрозділу з внутрішніх комунікацій не є на сьогоднішній день типовою практикою, хоча останнє десятиліття все більше організацій розуміють необхідність виокремлення такого підрозділу в самостійну структурну одиницю.

Як зазначають дослідники, «корпоративні відділи внутрішніх комунікацій, зародившись в надрах кадрових (в міжнародній термінології – HR, від англ. Human Resources), за 80–90-ті роки набули самостійності. Там же, де цього досі не сталося, функції інтракомунікацій можуть як завжди виконувати кадровики, або топ-менеджмент, або відділи маркетингу і PR» [20]. Провідною тенденцією в даному відношенні є несформованість методологічних та практичних підходів до організаційних рішень в системі інтракомунікацій. Однією з причин цього є неструктурованість інформаційно-комунікаційних потреб організації. Така ситуація призводить до обмеженого (не системного) розуміння та розкриття потенціалу інтракомунікацій, а також міксування функціонального навантаження різних структурних підрозділів організації.

Так, особливістю формування структури інтракомунікацій є її нерозривний зв'язок з процесами управління персоналом. По суті вся діяльність фахівців системи внутрішньої комунікації так чи інакше пов'язана з існуючим в організаціях практиками управління по персоналом. Ця теза не тільки визначається історичними передумовами формування даного структурного напрямку, але і самим змістом роботи. На нашу думку, ключовою особливістю цього аспекту є те, що і та, й інша функція управління (HR і внутрішня комунікація) мають чіткий соціальний характер діяльності, бо ставлять собі завдання не просто пошук «техніки» та «технології» при вирішенні змісту проблемної ситуації, а спираються на потреби людей, альтернативне управлінське рішення на пошук якою спрямована система HR та система інтракомунікацій, яка обов'язково повинна мати соціально-спрямований характер. Тому ми пропонуємо виходити з того, що система інтракомунікацій в організації лежить у площині соціальних функцій управління і має соціально-спрямований характер своєї діяльності.

Такий характер і визначає близькість та часткову плутанину у функціональному навантаженні структур з інтракомунікацій. В цьому аспекті, на думку вчених, «багато хто помилково вважає, що мета фахівців з внутрішніх комунікацій – PR. Це не так. Безумовно, відділ внутрішніх комунікацій тісно

співпрацює з відділом маркетингу для формування і просування внутрішнього і зовнішнього іміджу компанії, а також для обміну досвідом та практичними інструментами. Однак ключове завдання внутрішніх комунікацій – аж ніяк не маркетингова діяльність по просуванню бренду компанії на ринку» [9].

Узагальнення подібного роду протиріч інтракомунікаційних структур в організаціях дозволяє стверджувати, що частіше за все вони виникають щодо HR–структур та RP–структур в організаціях, які мають певні загальні функціональні зони. Систематизація розробок в цьому аспекті дозволяє сформулювати ті розбіжності, кристалізація яких не лише на теоретичному, а й практичному рівні дозволить оптимізувати інтракомунікації в сучасних організаціях.

Наприклад, «зовнішню інформаційну політику буде здійснювати відділ PR (Public Relations), PR-служба або PR-менеджер. Внутрішню ж інформаційну політику ER (Employee Relations), яка буде координувати свою роботу з PR відділом і HR–відділом або входити як самостійний підрозділ в HR–відділ, координуючи роботу з PR відділом» [6, с. 34]. Основними завданнями ER відділу є:

- реалізація внутрішньої інформаційної політики компанії і вибудовування корпоративних комунікацій;
- формування і розвиток корпоративної культури;
- вивчення і управління думкою співробітників, рівнем лояльності та залученості персоналу;
- інформаційне забезпечення впровадження змін у компанії;
- внутрішній PR;
- врядування та розвиток бренду роботодавця;
- робота зі зворотним зв'язком в компанії» [6, с. 34].

«При цьому, аналіз сучасної практичної діяльності показує, що зазвичай в обов'язки менеджера з внутрішніх комунікацій входить:

- робота з внутрішніми ЗМІ компанії;
- ведення і розвиток інтранет–порталу;

- робота в соціальних мережах (внутрішніх і зовнішніх);
- організація та проведення різних заходів;
- організація та проведення внутрішніх досліджень;
- організація та координація системи зворотного зв'язку;
- робота з розвитку HR-бренду компанії» [74].

Як видно з наведених прикладів, дійсно функції структурного підрозділу управління системою інтракомунікацій тісно пов'язані і перетинаються з певними практиками управління персоналом та PR, але таке утотоження, на наш погляд, знижує ефективність діяльності всіх зазначених підрозділів.

При розгляді загальних тенденцій розвитку напрямку інтракомунікацій в сучасних організаціях слід зазначити, що інтерес до даної функції розвивається. Згідно з даними досліджень [90], трохи менше половини респондентів указали, що інтракомунікація знаходиться в HR-функції (44,6%). На другому місці – внутрішні комунікації виділені в окрему функцію (21,4%). На третьому місці – приналежність інтракомунікацій до PR-відділу (16%) (див. рисунок 2.4).



Рис. 2.4. Відділи, до яких відносяться фахівці з внутрішніх комунікацій [90]

Але в умовах несформованості потреби в організаційному супроводі інтракомунікацій в сучасних організаціях стратегічне управління може передбачати виділення в загальній структурі на окремого відділу, а окремої структурної одиниці, основним завдання якої є «організаційне кураторство» системи інтракомунікацій в організацій. При цьому така структурна одиниця може як відповідати за ці процеси, так і реорганізовувати їх. Наприклад, як вважає директор з комунікацій HP Карена Кана, сьогодні «керівник комунікаційного напрямку (ССО) грає вирішальну роль в зміцненні корпоративної репутації і допомагає компанії орієнтуватися в ділових, економічних, культурних і соціальних тенденціях» [26]. Традиційно до сфери обов'язків PR-директора відносять організацію комунікацій топ-менеджменту, відносини з інвесторами та ЗМІ, кризовий менеджмент, благодійну діяльність та зв'язку з місцевими громадами, організацію подій і зовнішні комунікації. Часто цей перелік доповнюється створенням внутрішньокорпоративного інформаційного простору [26].

Поряд з цим, сьогодні зароджується тренд, коли професія «інтракомунікатор» успішно відвойовує собі місце в сучасній корпоративній ієрархії. Слід розуміти, що «цілі в роботі фахівця з внутрішніх комунікацій йдуть рука об руку з позицією керівництва, стратегічними цілями і поточним станом справ компанії. Цілі формулюються на підставі інформованості співробітників про цілі та плани компанії, залученості співробітників в життя фірми, результатів досліджень про ступінь задоволеності співробітників» [10].

Узагальнення розробок в цій сфері дозволяє стверджувати, що цільовою аудиторією для інтракомунікаторів є:

- рядові співробітники організації (базовий персонал), які в першу чергу хочуть розуміти загальний стан організації, отримати впевненість у завтрашньому дні, знати своє місце в структурі, пишатися своєю роботою і організацією;
- лінійний і середній менеджмент, якому в інтракомунікаціях важливо отримати інструменти для мотивації підлеглих, а також управлінські знання і

навички для себе, орієнтири для комунікацій зі своїми підлеглими, а також управлінські знання, навички й компетентності для себе;

- керівники і власники компанії, яким важливо отримати можливість проводити «моніторинг» настрою колективу і ефективні способи трансляції ключових повідомлень співробітникам;

- потенційні співробітники: хочуть розуміти, чим організація унікальна, які відкриваються для них можливості, наскільки цілі і цінності організації збігаються з їх життєвим кредо;

- родичі, друзі, місцеві громади (населення регіону, бізнес), професійне співтовариство (в тому сегменті ринку, в якому працює організація) [74] (див. рисунок 2.5).



Рис. 2.5. Цільова аудиторія інтракомунікатора

На основі емпіричних даних, які були отримані за підсумками щорічного дослідження, проведеного Співтовариством внутрішніх комунікаторів в 2018 р.<sup>4</sup>, до сфери обов'язків інтракомунікаційного менеджменту відносяться: підтримка іміджу перших осіб (31%), нематеріальна мотивація співробітників

<sup>4</sup> Опитування фахівців з внутрішніх комунікацій, здійснене Співтовариством внутрішніх комунікаторів (2018 р., n=450)

(57%), підтримка змін і новацій організації (57%), зміцнення лояльності та залученості співробітників (81%), формування HR-бренду (46%), управління корпоративною культурою (70%) і інформування співробітників (70%).

Фахівці з інтракомунікацій визначають, який контент необхідний співробітникам для достатньої інформованості; які способи комунікації між адміністрацією та працівниками найбільш ефективні і сприятливі; які види заохочення є затребуваними. Іншими словами, вони встановлюють, яка інформація необхідна співробітникам, в якому обсязі і через які джерела її зручно отримувати і поширювати.

При цьому, одним з важливих напрямків роботи інтракомунікаційного менеджера стала емпатія або усвідомлене співпереживання почуттям стейкхолдерів. Сьогодні вкрай важливо розуміти мислення, цінності, потреби і бажання кожного зацікавленої особи. Саме це дозволить створювати результативні стратегії та відповідний контент.

Зазначимо, що незалежно від типу організаційних рішень щодо побудови системи інтракомунікацій в організаціях, вона має підпорядковуватися певному набору принципів. Ці принципи покликані не лише оптимізувати організаційну структуру та підвищити рівень ефективності її функціонування, а й мінімізувати бар'єри, які можуть виникати на цьому шляху.

Так, вітчизняні вчені виокремлюють кілька основних принципів, яким має слідувати система інтракомунікацій в організації. Перший принцип – системність. Вона передбачає організування системи комунікацій як комплексу взаємозв'язаних елементів, що утворюють систему й її подальшу консолідацію із системи вищого порядку [95, с. 134].

Системність комунікацій в організації була обґрунтована нами у підрозділі 2.1., цей принцип має бути закладений і в організаційний супровід інтракомунікаційної діяльності.

Другий принцип – стандартизація. Вона передбачає упорядкування та регламентацію організування системи інтракомунікацій організації. Його впровадження забезпечує не лише валідність комунікаційних процесів, а й їхню

узгодженість між собою, а також з іншими функціональними напрямками діяльності організації і професійними стандартами.

Третій принцип побудови і функціонування, організаційного супроводу інтракомунікацій – планування. Цей принцип базується на планах здійснення загальної комунікаційної політики.

У цьому аспекті доведено, що планування комунікаційної взаємодії, узгодження її змісту, каналів тощо дозволяє значно підвищити її ефективність.

Принцип вимірювання та оцінки передбачає, що функціонування системи комунікації, її організація та стан, повинні постійно вимірюватися та оцінюватися. Важливою складовою при цьому є наявність методики такого оцінювання. Принцип алгоритмізації, наявність чітких алгоритмів щодо збору та обробки інформації із внутрішніх та зовнішніх джерел; оцінювання ефективності діяльності комунікаційної системи організації, тощо.

Принцип спеціалізації забезпечує використання спеціалізованих інформаційних систем та інструментів, які максимально відповідають змістовній специфіці тих чи інших суб'єктів комунікаційної діяльності.

Поряд з цим, організаційне забезпечення інтракомунікацій повинне бути сконструйовано таким чином, щоб усі суб'єкти комунікацій мали вільний доступ до інформаційних повідомлень. Це дозволяє сформулювати принцип доступності та відкритості.

Принцип розвитку та удосконалення «передбачає постійне удосконалення системи комунікацій та відстеження рівнів найбільш ефективно працюючих підсистем та підрозділів; впровадження нових технологій» [95, с. 134]. І принцип неперервності, який передбачає постійну раціональну організацію процесів функціонування системи комунікацій.

Поряд із зазначеними особливостями та принципами організаційного супроводу системи інтракомунікацій питання пов'язані з визначенням організаційної структури виконавського інтракомунікаційного апарату, на нашу думку, важливо аналізувати також з позиції ключових «контент-завдань», які ставляться в основу побудови такої оргструктури, і які, по суті є особливими і

унікальними для організаційного підрозділу. Тобто, іншими словами «контент–завдання», на нашу думку, є ідентифікаторами структурних підрозділів в системі управління організацією.

При розгляді нами предметного поля системи інтракомунікацій, ми пропонуємо до аналізу два, на нашу думку, особливих актуальних контент–завдання: подолання феномена прокрастинації в організації і подолання процедури реструктуризації компанії. Вважаємо, що такі ситуації достатньо яскраво можуть продемонструвати дієвість контент-завдань в інтракомунікаціях. Більш того, особливої уваги заслуговує феномен прокрастинації в інтракомунікаціях, коли комунікаційна взаємодія відкладається, здійснюється невчасно і, як один з наслідків – з використанням неефективних каналів.

Архітектура сучасної організації, як конгломерату бізнес–функцій і відповідних механізмів, необхідних для підтримки і розвитку організації, сьогодні стикається з появою у себе внутрішнього синдрому – синдрому «прокрастинації». В умовах динамічного розвитку суспільства і дефіциту часу, посилилася тенденція добровільного, ірраціонального відкладання намічених дій співробітниками організації. Наслідком цього є демотивація, відсутність відчуття своєї значущості, зниження самоефективності, лояльності і загальної задоволеності, що негативно впливає на продуктивність праці, ефективність внутрішніх бізнес–процесів і розвиток організації в цілому.

Дана проблема, завдяки своєму теоретичному і практичному значенню, є феноменом, який сьогодні активно обговорюється і досліджується в наукових колах. Термін «прокрастинація» (англ. *procrastination*) позначає відкладання, запізнювання, не починання намічених дій. Вперше термін «прокрастинація» ввів П. Рінгенбах в 1977 р, розкривши даний феномен у своїй книзі «Прокрастинація в житті людини». В даний період дослідженнями в цій області займалися також дослідники А. Елліс і В. Кнаус, опублікувавши свої наукові пошуки в книзі «Подолання прокрастинації» [36].

Зазначимо, що спочатку феномен «прокрастинації» розглядався досить вузько. Дослідники трактували його з етико-філософської точки зору, найчастіше маючи на увазі під цим поняттям термін «лінь», тобто стан, що характеризується відсутністю бажання що-небудь робити, якщо це вимагає вольового зусилля. Істотно розширила розуміння даного поняття К. Лей, охарактеризувавши його як добровільне, ірраціональне відкладання намічених дій, незважаючи на негативні наслідки для прокрастинатора (людина, що відкладає дії) [134, р. 474]. Дослідник П. Стілл розглядав феномен прокрастинація в контексті стратегії уникнення справ, що викликають негативні емоції [142, р. 65].

Протилежної точки зору дотримувалися В. Сімпсон, Т. Пічилему, Дж. Феррарі, пов'язуючи прокрастинацію зі спробою людини викликати «гострі» відчуття, виконуючи необхідні завдання в гранично короткі і останні терміни [131, р. 97].

Н. Мілграм сконцентрував увагу на видах прокрастинації, виокремивши щоденну (побутову), прокрастинацію прийняття рішень, невротичну, компульсивну, академічну, і спільно з Р. Тенне згодом об'єднав перераховані види в два основних: відкладання виконання завдань і відкладання прийняття рішень [137, р. 197].

Вітчизняні дослідники найчастіше розглядали феномен прокрастинації в зв'язку з особистісними характеристиками суб'єктів соціальних процесів. Даний феномен пов'язувався ними з синдром «мотиваційної недостатності» і розглядався в контексті перцептивно-семантичної організації часу і теорії перфекціонізму» [36].

Ми пропонуємо розглядати даний феномен через призму системи інтракомунікацій, а саме в контексті пошуку дієвих методів у зниженні рівня прокрастинації в організації шляхом підвищення рівня задоволеності, лояльності і залучення суб'єктів організації. Такий потенціал зумовлений, на наш погляд тим, що феномен відкладання справ на потім багато в чому зумовлений внутрішнім станом інформаційного поля кожної організації. Від

того наскільки ефективно забезпечують інформованість суб'єктів про плани та перспективи розвитку організації, підтримують у них почуття впевненості в завтрашньому дні, дають можливість усвідомити їх роль і значення, вибудовують надійні вертикальні і горизонтальні зв'язки, багато в чому залежить їхній емоційний, фізичний, душевний стан.

В інформаційному просторі організації важливо управляти всіма інформаційними потоками і запобігати загрозі виникнення інформаційного вакууму, який миттєво заповнюється помилками і судженнями, здатними не тільки розхитати систему організації, але і стати сприятливим платформою для розвитку прокрастинації.

Відштовхуючись від розуміння системи інтракомунікацій, як структурованої сукупності інформаційних каналів, що дозволяють отримувати і оптимально розподіляти інформаційні повідомлення ділового, інтелектуального і емоційного змісту в організації цілеспрямовано і з заданою ефективністю, зауважимо, що вона вимірюється загальним рівнем емоційного стану співробітників і їх здатністю виконувати якісно роботу і в строк. Саме тому основними завданнями системи інтракомунікацій в подоланні синдрому прокрастинації є:

1. Побудова єдиного інформаційного простору. Важливо, щоб суб'єкти організації були інформовані про стратегію, процеси, що відбуваються всередині, відчували свою причетність до проектів, що здійснюються проектам і брали активну участь у житті організації. Глибоке і своєчасне каскадування інформації допомагає підвищувати мотивацію і відповідальність кожного суб'єкта, а також демонструвати, який внесок особисто він може внести в загальні досягнення організації. Подібні дії забезпечать відсутність почуття занепокоєння, породженого ситуацією страху перед невідомістю, невизначеністю і стурбованістю майбутнім, як однієї з причин прокрастинації.

2. Налагодження внутрішньокорпоративних зв'язків, усунення комунікаційних розривів. Для кожного суб'єкта організації важливо забезпечити не тільки доступність каналів комунікацій (електронні розсилки,

Інtranет портал, інформаційні стенди, корпоративні заходи і ін.), але й обрати оптимальну кількість проміжних ланок при передачі інформації. Усунення розривів комунікаційних потоків, прозорість проходження інформації і побудова зворотного зв'язку між керівниками і підлеглими дозволить запобігти можливим дух протиріччям, браку чітких цілей, страху невиконання завдань і перфекціонізму.

3. Підвищення лояльності, залученості, прихильності суб'єктів організації. Робота з пропаганди програми розвитку, навчання та соціального захисту суб'єктів організації, проведення корпоративних заходів, конкурсів, тренінгів, розвиток системи винагороди і просування працівників за успіхи, лояльність членів сімей працівників до компанії дозволить подолати такі причини прокрастинації, як демотивація, втома і негативізм.

Таким чином, рівень прокрастинації в організації тим нижче, чим ефективніше функціонує система інтракомунікацій. Чим більше комунікаційних каналів в організації, краще баланс між вертикальними і горизонтальними зв'язками, стабільно гарний загальний стан соціально-психологічного клімату в колективі, тим нижче рівень прокрастинації всередині організації, і, відповідно, вище ефективність її діяльності.

Наступним позначеним нами контент-завданням системи інтракомунікацій є процедура реструктуризації компанії. Відзначимо, що коли відбувається реструктуризація компанії, впровадження нової системи оцінки персоналу, системи грейдів або стандартів роботи або сервісу, нових технічних систем, то мова йде в першу чергу про впровадження масштабних, глобальних, комплексних і складних систем, спрямованих на перетворення організації. Саме в таких випадках навіть великі компанії з уже існуючою системою внутрішніх комунікацій переживають струс. Всі її резерви і обмеження відразу проявляються.

Дослідники зазначають, що «часто компанії починають наймати менеджерів щодо впровадження змін або проектних менеджерів для проведення процесу впровадження і його успішного завершення. Але, на жаль,

стикаються з ситуацією, коли процес впровадження змін зустрічає протидію і не сприймається колективом, пригальмовує, і зміни впроваджуються лише частково, або їх впровадження затягується на невизначений період, в результаті чого компанії несуть фінансові та репутаційні збитки. І як показує практика, дуже часто починається пошук вад у самому проекті, а основною слабкою зоною менеджер» [6, с. 34].

Такі ситуації дуже часті в практиці управління організацій, хоча основа даної проблеми, на нашу думку, знаходиться в існуючій системі інтракомунікацій організації. Досвід показує, що перед тим як планувати будь-якого роду масштабні або не дуже масштабні зміни всередині компанії, важливо провести аудит системи внутрішніх комунікацій, її сильних і слабких сторін, резервів і обмежень, ризиків і можливостей. Крім того, важливо використовувати історію успіхів і невдалих впроваджень попередніх змін в компанії, факторів мотивації персоналу, виділити агентів і провідників змін, лідерів думок, виміряти ставлення персоналу до змін і нововведень. У цьому аспекті стає у нагоді внутрішні функціональні зв'язки між підрозділами, які фокусуються на інформаційних питаннях подолання реструктуризації.

В аналогічному руслі розмірковують і інші дослідники: «Тільки після проведення глибокого вивчення аналітики за даними важливими пунктами менеджмент компанії зможе зрозуміти, як правильно вибудувати систему інтракомунікацій, поліпшити існуючу, і який управлінський інструментарій краще використовувати для успішного впровадження майбутніх змін, з урахуванням особливостей вікової цільової аудиторії. Це дасть можливість також спрогнозувати можливі загрози, опору змінам, правильно управляти зворотним зв'язком, підтримувати і супроводжувати зміни, а також оцінити їх ефективність» [6, с. 34].

Таким чином, зазначені нами контент-завдання системи інтракомунікацій є унікальними ідентифікаторами приналежності виконання функцій системи інтракомунікацій спеціалізованими структурними підрозділами або окремими штатними одиницями в організації.

Поряд з цим, слід підкреслити, що організаційний супровід системи інтракомунікацій в організації стикається з колом проблемних зон. Серед них – труднощі у вимірюванні оцінки ефективності комунікацій, донесенні цінності інтракомунікацій власникам бізнесу. Значна кількість компаній не пов'язують комунікацію з досягненням своїх бізнес-цілей в довгостроковій перспективі, в попередженні криз, спостерігається серйозне зниження рівня кваліфікації фахівців. Крім того, на інтракомунікаційних менеджерів додатково покладається ряд непрофільного функціоналу. Мультизадачність негативно позначається на загальній ефективності інтракомунікаторів, що призводить до питання пошуку найбільш кращих для професійного розвитку організацій.

Враховуючи наявні та потенціальні проблеми, що виникають при організаційному супроводі системи інтракомунікацій, важливим компонентом виступає методика оцінювання системи комунікацій. Міжнародний досвід впровадження таких систем (наприклад, розроблених Reputation Institute та апробованих в Reputation Leaders Network, мережі, що складається з керівників 180 корпорацій, які займають провідні позиції в області репутаційного менеджменту) дозволяє зробити швидку оцінку рівня функціональності структури відділу комунікацій, раціональності використання ресурсів та ефективності взаємодії з керівництвом організації [26]. У відповідності з цим, інструментом оцінка системи інтракомунікацій може здійснюватися через три основні кроки:

1. Визначення структури організації. Потрібно здійснити оцінку організаційної структури за трьома параметрами: спеціалізації (які фахівці і навички необхідні для виконання пріоритетних завдань); централізації (як і кому повідомляються результати діяльності структури з управління); формалізації (визначення відправних точок проектів і досягнення узгодженості в їх реалізації).

2. Визначення ресурсів, необхідних для досягнення успіху. Для забезпечення ефективної діяльності департаменти комунікацій потребують доступу до п'яти ключових ресурсів. До них відносяться:

- достатні бюджети,
- кваліфіковані і амбітні професіонали,
- достовірні і максимально повні дані про ринок,
- позитивна робоче середовище,
- доступ до інноваційних технологій

3. Налагодження і підтримка ефективних робочих відносин з топ-менеджментом організації Організаційна підтримка інтракомунікацій має залучати собі, які приймають рішення.

Таким чином, оцінні механізми організаційного забезпечення системи інтракомунікацій мають бути побудовані за принципами аудиту, що дозволяє бачити слабкі місця системи та вчасно долати їх.

У підсумку можна зробити висновок, що створення гармонійної та ефективної системи інтракомунікацій важливе організаційне завдання. Роль фахівця з інтракомунікацій у конструюванні ефективної системи управління організації в сучасних умовах значно зростає, однак тим самим відкриває перед бізнесом і суспільством ряд питань про підготовку, розвиток і вдосконалення таких фахівців. Від організацій сьогодні потрібно чітко розуміння як формальних, так і неформальних маркерів для інтракомунікаційного менеджера в контексті тенденцій розвитку сучасності.

## **Висновки за розділом 2.**

Аналіз ключових характеристик системи інтракомунікації у переломлені до загальної системи управління організацією показав, що серед усіх можливих варіантів розгляду зазначеної проблематики особливий потенціал має розгляд та аналіз системи інтракомунікації з позицій:

- системного підходу, в якому процеси інтракомунікації мають чітко вибудовану, ієрархічну, цілісну систему, яка має власну специфічну сутність і складність; взаємопов'язана з зовнішнім середовищем, має певні основні параметри і власну методологію визначення мети;
- процесного підходу, де процес інтракомунікації є невід'ємною частиною

системи управління організацією, який представляє собою ланцюг безперервних, взаємопов'язаних дій, де усі функції, комунікаційні елементи системи взаємопов'язані між собою;

- ситуаційного підходу, де питання, які пов'язані з процесами управління інтракомунікаційними потоками розглядаються «тут і зараз».

При цьому процесний і ситуаційний підходи до аналізу процесів управління системою інтракомунікацій в організації висвітлюють переважно лише одну сторону об'єкта, тому не відповідають вимогам предметної сторони дисертаційного дослідження.

Для подальшого аналізу процесів управління інтракомунікаціями в організаціях використано теорію інформаційного суспільства. Доведено, що інформація є головним чинником взаємодії системи інтракомунікації в загальній системі управління організацією, а також що інформація є головним чинником взаємодії системи інтракомунікацій у загальній системі управління організацією, основним фактором інтракомунікаційної інтеракції. Це надало можливість запропонувати авторські моделі управління системою інтракомунікацій, які запропоновано називати «кубічні моделі інтракомунікації» і які складаються з трьох векторів впливів безпосередньої діяльності в управлінні. А саме: управлінський вплив (механізми, практики, методики, способи управління тощо); комунікативний вплив (способи, методи, канали, форми комунікації тощо); інформаційний зміст (обсяг, структура, вид, швидкість інформації тощо). Запропоновано назву моделі - «УПКОІН», яка має 4 рівня можливого існування: «УПКОІН ++»; «УПКОІН +-»; «УПКОІН -+»; «УПКОІН - -».

При розгляді технологічних аспектів інтракомунікацій в організаціях визначені базові елементи комунікаційного процесу, розглянуто види каналів інтракомунікацій, до яких відносяться як традиційні (інформаційні, аналітичні, комунікативні та організаційні), так і інноваційні (сторітеллінг, краудсорсінг, гейміфікація, скрайбінг, інфографіка та скрінкасти). Вибір цих інструментів розглядається через призму теорії поколінь, у відповідності до якої. Для

кожного покоління є свої комунікативні особливості, соціальні цінності і вектор комунікативного розвитку.

В питаннях формування та організації системи інтракомунікацій при розгляді організаційних рішень в соціальних організаціях розглянута роль інтракомунікаційного менеджменту, діяльність якого може знаходитися на рівні відділу, посади або бути інтегрованими до роботи HR або PR відділу. Проведено аналіз затребуваність фахівців даного напрямку та універсальні механізми діяльності організаційної структури в управлінні інтракомунікаціями, в тому числі при вирішенні нетипових завдань.

Позначені основні принципи організаційного супроводу системи інтракомунікацій: системність, стандартизація, планування, принцип вимірювання та оцінки, принцип спеціалізації, доступності та відкритості, розвитку та удосконалення, неперервності.

Виділена роль інтракомунікаційного менеджменту в подоланні феномену прокрастинації в організації і процедури реструктуризації компанії, як контент-завдання з унікальними ідентифікаторами приналежності виконання функцій системи інтракомунікацій.

Показано, що основними завданнями системи інтракомунікацій цього напрямку є: побудова єдиного інформаційного простору, налагодження внутрішньокорпоративних зв'язків, усунення комунікаційних розривів. підвищення лояльності, залученості, прихильності суб'єктів організації.

Розглянута методика оцінювання системи інтракомунікацій, та визначені оцінні механізми організаційного забезпечення системи інтракомунікацій за принципами аудиту, що дозволяє бачити слабкі місця системи та вчасно долати їх.

Основні положення цього розділу викладені у публікаціях автора [65; 68; 69; 71; 72; 73; 135].

### РОЗДІЛ 3.

## ПРАКТИКИ ІНТРАКОМУНІКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

### 3.1. Світовий досвід і тенденції в інтракомунікаційних практиках в сучасних організаціях

Для розуміння того, як інтракомунікації впливають на функціонування організації спершу звернемося до практичних аспектів інтракомунікаційної діяльності у світі.

Яка свідчать узагальнення, «американський підхід до внутрішніх комунікацій, почав формуватися зі школи людських відносин і біхевіоральних концепцій, які вважають головним елементом організації людей їхню поведінку» [78].

Враховуючи, що основне призначення інтракомунікацій - сприяти досягненню стратегічних цілей бізнесу. Система інтракомунікацій спрямована на стимулювання поведінки співробітників, яка буде сприяти досягненню цієї мети. Саме таким чином інтракомунікації стають елементом управління організацією. Провідними принципами такого підходу є ті, що містять модель 3 Т, від початкових літер англійських слів (Transparency, Trust and Truth - прозорість, довіра і правда). Задля формування відповідної поведінки вона спрямована на точність донесення інформації співробітникам і базується на етичному менеджменті [6, с. 34].

Інтракомунікації в американських організаціях тісно пов'язані із їхньою організаційною культурою і вибудовуються відповідно до її базових особливостей.

Як зазначають дослідники, «американська організаційна культура заохочує неформальний обмін інформацією: неформальні мережі всередині організації, networking, міжособистісні комунікації (face to face), що обумовлює меншу увагу американських фахівців до формальних каналів комунікації усередині організації (менше «паперового» інформаційного обміну)» [65].

«В інструментарії, який застосовується в американських компаніях, панує принцип «простоти і доступності комунікацій». Це обумовлює широке застосування насамперед електронних засобів доставки повідомлень (наприклад, web casting, e-mail), що в свою чергу дозволяє вирішити ряд практичних завдань: швидкість комунікації, графік, місце. Популярність корпоративних івентів (таких, як святкові привітання, корпоративні нагороди та премії) дозволяє деяким фахівцям називати американську корпоративну культуру монументальною (momentum)» [6, с. 35].

Для американців інтракомунікації є щоденною практикою, де інструменти є не більше, ніж додатком до міжособистісних комунікацій. У інтракомунікаціях використовується системний підхід, в якому бере участь кожен працівник компанії. У зв'язку з цим підкреслюється особлива роль ефективних комунікацій лінійного менеджменту зі своїми підлеглими: вважається, що лінійні менеджери – це ключові учасники процесу внутрішніх комунікацій у компаніях. Вони є ключовими посередниками глобальної комунікації, оскільки саме вони адаптують інформацію до локального контексту [65].

Таким чином, інтракомунікації в американських організаціях – це індивідуально налаштована соціальна взаємодія, яка враховує їхні особливості, потреби, але лише у контексті їх цінності для досягнення мети організації.

На відміну від такого підходу, японська система інтракомунікацій та менеджменту заснована на відповідальності перед особистістю та суспільством. Японці вважають фірму марною, якщо вона дбає тільки про отримання прибутку. Один із засновників компанії Panasonic І. Мацусіта зазначає: «Кожна компанія, незалежно від її розмірів, повинна мати певні цілі, відмінні від одержання прибутку, цілі, які виправдовують її існування. Вона повинна мати своє власне покликання в цьому світі. Якщо керівник має розуміння цієї місії, він зобов'язаний довести до свідомості службовців, чого хоче досягти компанія, вказати її ідеали. І якщо його підлеглі усвідомлюють це, вони отримають стимул до більш напруженої спільної роботи в ім'я досягнення загальної мети» [96].

Японський підхід до інтракомунікацій заснований на національних, історико-культурних традиціях народу. «Інтракомунікація в японських компаніях завжди мали продовження у вигляді неформальних комунікацій за межами робочого часу. В японській управлінській моделі ефективна діяльність і здійснення змін можливі лише в середовищі співробітників, серед яких довіра і згода формується шляхом регулярного відправлення ритуалів» [103]. І в цих традиціях важливі принципи колективізму, на які орієнтована і система інтракомунікацій. Наприклад, «З огляду на діючу систему групового прийняття рішення «Ріджі», всі рішення всередині організації приймаються шляхом консенсусу, де жодна людина не має права одноосібно прийняти рішення, за прийняте рішення несе відповідальність вся група. Є тверда впевненість співробітника в тому, що його цінують в організації, і він намагається всіма силами її не підвести».

«В Японії кожен працівник переконаний, що він - важлива і необхідна людина в своїй організації. Ідеологія - основна сила внутрішніх комунікацій в Японії. Головна мета впливу на працівника - вироблення у нього відношення до організації, в якій він працює, як до єдиної сім'ї. Іншим напрямком ідеологічної роботи є виховання у співробітників японської фірми почуття патріотизму по відношенню до своєї організації, почуття гордості за неї» [96].

Враховуючи такі особливості, система інтракомунікацій має враховувати як горизонтальні так і вертикальні аспекти комунікації, але, як вважає японський дослідник Ч. Накане, саме другий, вертикальний тип відносин є характерним для японської корпорації. «Група, до якої належить японець, так само значима для нього, як сім'я. Внутрішні конфлікти в компанії зведені до мінімуму, звідси доброзичливі відносини між співробітниками. В Японії компанія вважається органічно цілим, живим організмом, наділеним корпоративної душею» [98].

Тобто важливим фундаментом інтракомунікацій в японських компаніях є традиції колективізму. Але, як зазначалося нами у другому розділі, зміна поколінь є сьогодні викликом для багатьох компаній. Для японських – це

особливий виклик. Як свідчать дослідження, «для старших менеджерів поступово нарастає проблема управління колективом, в якому молодші співробітники починають ухилятися від виконання свого ритуального боргу. Цілком імовірно, що зміна управлінського покоління вже через 5-10 років спричинять занепад корпоративного ритуалу і повну зміну основи бізнес-комунікацій в Японії» [103].

Зміна поколінь призведе і до зміни каналів у системі інтракомунікацій японських організацій. Так у минулому японські компанії публікували внутрішні інформаційні бюлетені, які поширювалися серед усіх співробітників, щоб ділитися останньою інформацією, що стосується компанії. Сьогодні, з поліпшенням середовища Інтернету, багато з цих внутрішніх публікацій перетворюються в веб-сайти інтрамережі. Веб-сайт інтрамережі не тільки виконує базову функцію, що дозволяє ділитися баченням або цілями компанії серед співробітників, але тепер розширює сферу свого застосування, включивши такі цілі, як двуспрямоване спілкування між співробітниками і безперешкодний обмін інформацією, в тому числі глобальні сайти (Sony Corporation: внутрішні комунікаційні стратегії транснаціональних японських компаній [141].

При розгляді європейського підходу до інтракомунікацій, зазначимо, що саме спілкування в організаціях має вирішальне значення для їх успіху. Відповідно, поліпшення комунікації є одним з пріоритетів в більшості організацій.

В Англії «британська модель» «базується на побудові репутаційного менеджменту і корпоративної соціальної відповідальності, розвитку і інвестування в бренд компанії і бренд роботодавця, фокусується на лояльності, залученості персоналу, а організаційні зміни впроваджуються за допомогою внутрішніх комунікацій. І тоді функція інтракомунікаційної діяльності виявляється драйвером перетворень, що дозволяє комплексно розвивати бренд компанії в єдиному інформаційному просторі. Саме такий комплексний підхід

дозволяє створити інформаційну систему всередині компанії прозорою, відкритою, а обмін інформацією – системним, своєчасним і оперативним» [65].

Інтракомунікації як частина політики бренду відіграють значну роль у підтримці лояльності клієнтів (через підтримку лояльності персоналу, підвищення клієнтського сервісу та іміджу торгової марки). Не менше значення мають інтракомунікації в супроводі організаційних змін: тоді ця функція виявляється драйвером перетворень. Завдяки технологічному тандему інтракомунікацій з репутаційним менеджментом і політикою бренду, ця функція в британських компаніях стає інструментом просування компанії зовні. Завдяки тому, що бренд компанії є нематеріальним активом з вимірною вартістю, британці вважають, що інтракомунікації не є витратною статтею в бюджеті компанії, а є інвестицією в бренд, вираженою в акціонерній вартості.

В британській моделі інтракомунікацій поширена думка, що місце інтракомунікацій у структурі компанії визначається тільки її стратегією. Інтракомунікації розглядаються як міждисциплінарна практика, яка здійснюється в партнерстві зі службами організаційного розвитку, ІТ, корпоративними комунікаціями і HR. Разом з тим, функція інтракомунікацій часто розглядається як інформаційна: робити інформацію доступною і зрозумілою. Практика інтракомунікацій носить в британських компаніях регулярний характер і зазнає змін у разі серйозних організаційних перетворень або значущих подій. У британських компаніях широко застосовуються регулярні внутрішні дослідження, які грають роль своєрідних барометрів думок в організації.

У Франції інтракомунікації як управлінська функція знаходяться в стадії формування і завоювання визнання у топ-менеджменту компаній. У цій країні, де сильні традиції соціальних досліджень, визнаються серйозні зміни, що відбуваються в корпоративному світі. З одного боку, відзначається факт низької лояльності персоналу до роботодавців, що розглядається професіоналами як виклик. З іншого боку, молодість професії і глобалізація бізнесу сприяють проникненню в практику запозичень з англосаксонської моделі (стейкхолдери, прозорість і т.д.) [65].

При цьому образ майбутнього функції інтракомунікацій, згідно з даними Асоціації фахівців з внутрішніх комунікацій Франції, представляє собою управлінську функцію, яка «неминуча, важлива», легітимна і не виникає ситуативно, лише під час кризи. Зростає розуміння і важливість ролі керівництва в побудові ефективної системи інтракомунікацій, професіоналізм інтракомунікаторов, чия діяльність спрямована на згуртованість, послідовність і мотивацію [130].

Основними каналами комунікацій, які ефективно функціонують у французьких організаціях, згідно з дослідженням Асоціації фахівців з внутрішніх комунікацій Франції<sup>5</sup>, виступають: Інtranет/внутрішні мережі (74%), бюлетень (39%), корпоративний журнал (37%), події, зустрічі (30%), зовнішні соціальні мережі (14%). Менш затребувані: сайт компанії (12%), електронна пошта (6%) (див. рисунок 3.1).



Рис.3.1. Основні канали комунікацій в організаціях

<sup>5</sup> Опитування фахівців з інтракомунікацій, проведеного Асоціацією фахівців з внутрішніх комунікацій Франції (2019, n=347)

Таким чином, у Франції інтракомунікації, як управлінська функція, знаходяться в стадії формування і завоювання визнання у топ-менеджменту компаній, яка потребує підтримки, залучення, зацікавленості та / або мобілізації. В цій моделі є чіткий образ майбутнього для сталого розвитку інтракомунікацій в організаціях.

У цілому, тенденція західно-європейського підходу характеризується акцентом на спілкування зі співробітниками, заохочення керівників розвивати вищі комунікативні навички для досягнення цілей бізнесу, контексту формування (коучинг) функціональної комунікативної компетентності менеджменту в цілому.

У східно-європейському просторі, згідно з даними Асоціації директорів з комунікацій та корпоративних медіа, інтракомунікації як стратегічна управлінська практика успішно розвиваються не тільки в великих, але і в середніх компаніях з чисельністю співробітників менше 500 чоловік. Кожен третій директор з комунікацій входить до складу вищої управлінської команди, а 7% є членами Ради директорів своїх компаній<sup>6</sup>. Однак, як показує статистика, не більше 15% компаній послідовно й успішно займаються інтракомунікаціями - вибудовуванням комунікацій між співробітниками, пропагандою цінностей компанії. У більшості середніх і великих компаній внутрішній PR зводиться до проведення святкових вечірок або видання своєї газети.

За підсумками досліджень, які щорічно проводяться спільнотою внутрішніх комунікаторів, спостерігається позитивна динаміка ролі інтракомунікацій в успішному розвитку організацій (див. рисунок 3.2).

---

<sup>6</sup> Дослідження асоціації директорів з комунікацій та корпоративним медіа (2014 р. n> 100 керівників профільних структурних підрозділів, що представляють майже 20 галузей економіки).

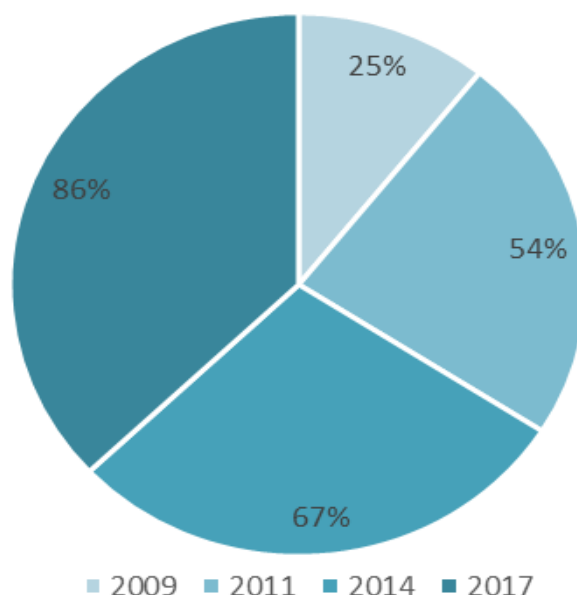


Рис. 3.2. Застосування інтракомунікацій у сучасних організаціях [97]

Можна припустити, що зростання ролі інтракомунікацій в сучасних умовах корелює з можливостями/вимогами використання нових інструментів інтракомунікації. Так, за даними опитування компанії «Рівелті»<sup>7</sup>, нові діджитал-канали внутрішніх комунікації з'явилися в 42% компаній. Перш за все, це загальнодоступні інструменти, перш за все: канали та чати в Телеграм, Вайбере, Ватсапе. Організації почали активно розвивати Інстаграм. Компанії були змушені піти на використання нових каналів, щоб зберегти комунікацію з лінійним персоналом, у яких немає доступу до внутрішніх ресурсів. У підсумку, у топ-3 найпопулярніших каналів інтракомунікацій входять: інтранет, розсилки і мобільні інструменти (додатки для телефонів). Їх використовують понад 80% компаній.

Інтранет став основним інструментом для роботи і комунікацій більш ніж в 90% компаній; 25% відзначили, що в інтранеті з'явилися нові сервіси для роботи (див. рисунок 3.3).

<sup>7</sup> Дослідження «Інтранет та діджитал-канали внутрішніх комунікацій. Досвід 120 компаній за підсумками 2020 року». У дослідженні взяло участь 120 компаній країн СНД з чисельністю від 1000 до 50 000 чоловік.



Рис. 3.3. Розподіл активності використання каналів і сервісів в сучасних інтракомунікаціях<sup>8</sup>

Дослідження свідчать, що більше 70% організацій використовують розсилки від підрозділів, зовнішні месенджери (телеграм, Вотсап, Скайп) і зовнішні соціальні мережі (Фейсбук, Інстаграм), відеосервіси, наприклад, Zoom. Більше половини компаній обладнані ТВ-панелями для демонстрації відеороликів. Корпоративне телебачення використовують близько 20% опитаних. У половини є мобільна версія інтранету або мобільний додаток. Корпоративними месенджерами (Lotus Notes, Slack, MS Teams) користуються 50% компаній.

<sup>8</sup> Дослідження «Інtranет та діджитал-канали внутрішніх комунікацій. Досвід 120 компаній за підсумками 2020 року». У дослідженні взяло участь 120 компаній країн СНД з чисельністю від 1000 до 50 000 чоловік.

Таким чином, в сучасних організаціях спостерігається тенденція зростання долі digital продуктів, зокрема задля забезпечення якісної онлайн інтракомунікації.

Аналізуючи результати дослідження, що представлені на рисунках 3.1-3.2, можна погодитися з припущенням дослідників, що «вже до кінця 2021 року більшість керівництв компаній прийде до висновку, що інтракомунікації покликані підвищувати рівень лояльності й мотивованості всіх співробітників, отже, і ефективність їхньої діяльності. Сучасні інтракомунікації є не просто каналом передачі інформації, а цілісною системою взаємодії організації в цілому» [1].

В Україні останнім часом динамічно змінюється вся галузь комунікацій. Спостерігається тенденція, де поступово організація переходить на новий якісний рівень інтракомунікацій. «З'являється глибина, канали комунікацій уже оперують не просто фактами і націлені на своєчасне інформування аудиторії, з'явилася системна інтеграція з цінностями брендів. Крок за кроком від езопової конкуренції компанії переходять до співпраці. Від командно-адміністративного стилю управління в колективі - до гнучкого стилю з елементами коучингу. Ієрархія стає більш плоскою. Стиль спілкування – більш дружнім. А тимбілдінг і корпоративні події стають доброю традицією» [108]. Такі тенденції безпосередньо передбачають перебудови (або побудови) відповідної системи інтракомунікацій.

Для України важливим вбачається урахування світового досвіду, а також загальних трендів ринку праці. Бо зміна якості суб'єктів праці, які з часом стають суб'єктами інтракомунікації в певній організації є тим фактором, який буде визначати провідні канали інтракомунікації та частоту їх використання; засоби представлення інформації, параметри кодування інформації тощо.

Сучасні експерти ринку праці вважають, що українські тенденції у майбутньому збігатимуться із загальносвітовими. Роботодавці відзначають, що «на перше місце виходить не тільки гендерна різноманітність, але і вікова, адже поряд зі старінням персоналу спостерігається також і зворотна тенденція -

здобувачі стають все молодше. Тенденція дефіциту кадрів на ринку праці зберігається і через демографічну «яму» в 90-х роках, на ринок виходить менша кількість кандидатів, через це організації змушені боротися за працівників, в тому числі шляхом побудови бренду» [75]. Поряд з цим, експерти відзначають, що «поширюються такі форми роботи, як фріланс, віддалена робота, часткова зайнятість, тому що все більше роботодавців готові працювати з віддаленими командами і залучати людей на умовах часткової зайнятості. Цього вимагає зростаюча конкуренція між роботодавцями за кандидата, а також очікування представників покоління Z (ті, хто народився після 2000-х, люди молодше 19 років) і Y (люди у віці від 19 до 35 років) від місця роботи і від роботодавця, а це гнучкість і повага до балансу «робота – життя» [75].

За таких умов система інтракомунікацій може не лише змінити технологічні параметри функціонування, а й зіткнутися з сутнісними викликами. На сучасному етапі її зміни, незалежно від країни, торкаються перш за все використання тих чи інших каналів, засобів інтракомунікації.

«Орієнтуючись на нові тренди і потреби внутрішніх клієнтів, багато компаній активно переходять від друкованих корпоративних видань на онлайн-видання, короткі щоденні або щотижневі дайджести, стрічки новин в інтранеті або на сторінках соціальних мереж. Це надає перевагу «лайкам» і можливості коментувати і оцінювати новини, статті та фото. Формат подачі матеріалу також змінюється - тексти коротше, фото і картинки набагато змістовніші, складні матеріали «упаковуються» в привабливу і зрозумілу інфографіку. Даний спосіб подобається «ігрек» ще й тим, що нагадує їм головоломку, в яку хочеться зіграти. Також, гейміфікація - це те, у що захоплено «грають» багато співробітників, отримуючи «лайки», бали, «пряники» та інші бонуси за свої досягнення. Ця ж технологія активно використовується при проведенні конкурсів, корпоративних проектів і заходів, роблячи їх «багатоступінчастими» і «дразливішими»: а що буде далі. Інформація дається поетапно (тизерами)» [11].

Поряд з цим, зростає різноманітність самих інструментів, які можуть використовувати інтракомунікатори у своїй діяльності. Сьогодні значне місце серед них посідають соціальні медіа.

«Провідна роль соціальних медіа у формуванні сучасної системи корпоративних комунікацій і побудові міцної репутації вже не викликає сумнівів. Опублікована інформація може блискавично зруйнувати довіру до компанії або продукту. Ігнорування соціальних медіа як важливого каналу комунікацій зі стейкхолдерами може дорого обійтися навіть бізнес-лідерам. Однією з головних складнощів ефективного використання соціальних медіа в комунікаційних цілях є їх величезне різноманіття та відсутність системного підходу. Значно спростити роботу з цим каналом комунікації покликана модель The Conversation Prism 5.0, створена провідними експертами» [27] (див. рисунок 3.4).

Ця призма дозволяє систематизувати великий масив соціальних медіа, а також інтегрувати їх в стратегію організаційних комунікацій. У даному випадку цікавою є тенденція «циклічного залучення» суб'єктів інтракомунікації» в комунікативний простір організації через зовнішні ресурси. Таким чином зазначимо, що сучасні інтракомунікаційні практики у світовому просторі є достатньо різноманітними. І ця різноманітність пов'язується і з культурно-історичними особливостями, і з домінуючими моделями управління та організаційної культури тощо. Поряд з цим, можна визначити загальні тенденції щодо розвитку систем інтракомунікацій у сучасних організаціях.

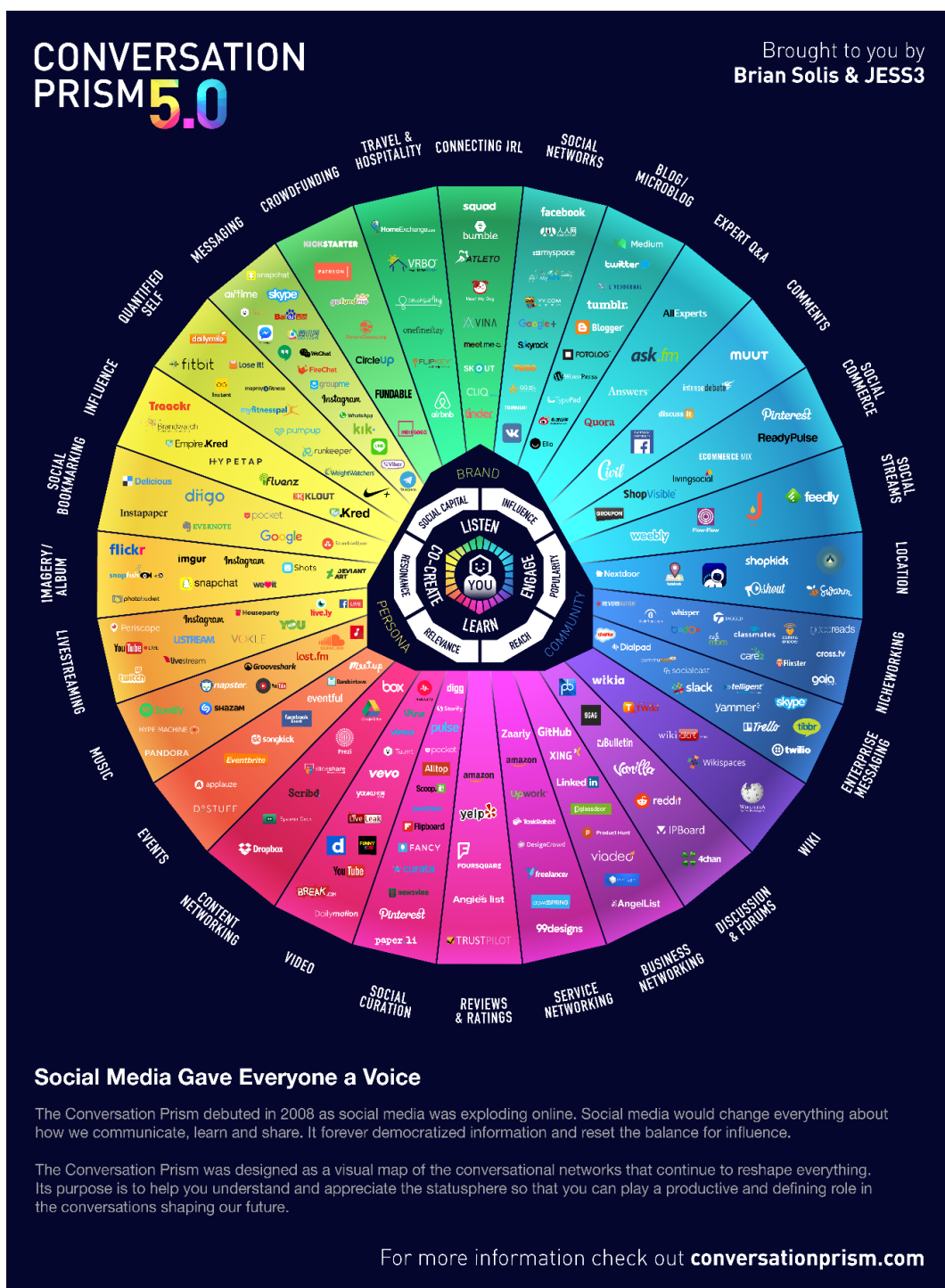


Рис. 3.4 Призма комунікаційної розмови 5.0 [27]

Проблемними зонами, які потребують уваги, на думку дослідників є:

- відсутність єдиної системи внутрішніх комунікацій, в більшості компаній не ведеться систематична робота з внутрішніми клієнтами (внутрішніми аудиторіями);
- комунікації не завжди встигають за розширенням бізнесу;

- технології та інструментарій внутрішніх комунікацій не завжди вибираються з урахуванням розмірів і особливостей бізнесу;
- відсутність дієвого інформаційного регламенту (інформування персоналу здійснюється не завжди вчасно і в потрібному обсязі);
- подача інформації в обмеженому обсязі, поширення малоцікавої інформації для персоналу або зовсім не призначеної для нього;
- знаходження спільної мови між структурними підрозділами;
- розрив між принципами, які декларуються, і принципами, які існують в реальній практиці;
- не завжди ведеться робота з міфами і чутками;
- небажання топ-менеджменту підтримувати зворотний зв'язок зі співробітниками, невміння ефективно контактувати з персоналом, інформування працівників та інформаційні зустрічі з ними виключно при форс-мажорних обставинах;
- відсутність системи управління знаннями (Knowledge Management);
- відсутність відкритого доступу до інформації для співробітників тощо. [6]

В результаті, дані характеристики призводять до того, що персонал стає мало поінформований про стратегічні цілі і тактичні плани. Слабо обізнаним про внутрішні інформаційні ресурси і про роботу інших структурних підрозділів. Це призводить до того, що персонал не є зацікавлений і не мотивований отримувати корпоративну інформацію, яка не відноситься до їх функціоналу.

Відповідно, основними викликами, які ставлять перед собою організації на найближчі п'ять років в області інтракомунікацій, є наступні (див. рисунок 3.5) .

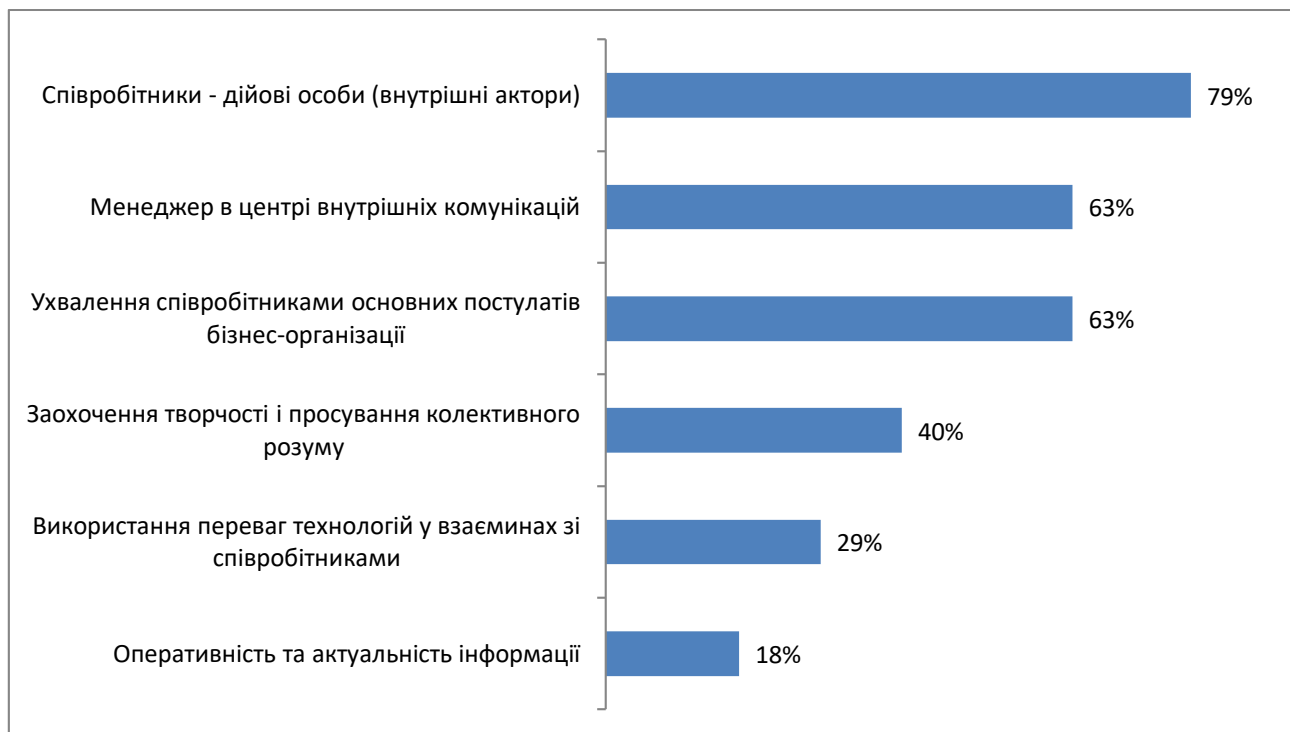


Рис. 3.5. Основні виклики в інтракомунікаціях на найближчі 5 років [130]

Лідують серед них підтримка організацій в період трансформації, коли співробітники стають внутрішніми акторами (79%), залученість менеджерів до побудови системи інтракомунікацій (63%), прийняття співробітниками основних постулатів організації (63%), заохочення творчості співробітників і розвиток, просування колективного інтелекту (40%), використання переваг технологій в побудові взаємовідносин між співробітниками (29%), оперативність і актуальність інформації (18%) [130, с. 36].

Роблячи прогноз розвитку інтракомунікацій в 2021 році і в майбутньому, європейські практики виділяють п'ять ключових напрямків: миттєва інформація - майбутнє спілкування співробітників, адекватне поширення контенту, мобільне спілкування зі співробітниками, індивідуальне спілкування співробітників, перехід до візуальної розповіді [1]. Так, сьогодні 34% співробітників незадоволені або вкрай незадоволені спілкуванням, з яким вони стикаються на робочому місці. Співробітники витрачають в середньому 2,5 години на день на пошук потрібної інформації. Час, витрачений на пошук інформації, має колосальний ефект доміно: співробітники не тільки розчаровуються, але і знижують продуктивність і відчують себе

відключеними від бізнесу, знижується їхня залученість. Щоб уникнути розчарування і роз'єднання співробітників на робочому місці, багато компаній перемикають внутрішнє спілкування на миттєве спілкування зі співробітниками.

Інтракомунікації і зовнішні комунікації зазвичай сприймаються як два різних світи. На більшості підприємств HR і комунікаційні групи створюють матеріали для своїх співробітників, такі як інформаційні бюлетені, інформаційні матеріали або опитування, в той час як маркетингові команди створюють освітній і цікавий контент, такий як відео, інфографіка, історії успіху, вікторини або електронні книги, щоб охопити свою цільову аудиторію і підвищити впізнаваність бренду. Багато фахівців з інтракомунікацій усвідомили, що така різниця між інтра і зовнішніми комунікаціями - не найкращий спосіб утримати співробітників. Необхідно об'єднувати внутрішні і зовнішні контенти комунікації. Ці тенденції відображають глобальний цілісний підхід, при якому розповсюджуваний контент єдиний для всіх стейкхолдерів організації.

Відповідно до теорії поколінь, розробленої В. Штраусом і Н. Хау, мілленіали становлять 50% робочої сили у всьому світі, і, за прогнозами, до 2025 року вони становитимуть 75% робочої сили. Щоб поліпшити спілкування співробітників, все більше і більше підприємств запускають комунікаційні додатки, в яких співробітники можуть знаходити останні новини компанії і необхідні їм матеріали у своїй стрічці новин.

Згідно з даними європейської спільноти «SMARP», співробітники відкривають тільки 24% листів, які вони отримують. Більшість співробітників відчують, що мають справу з дуже великим обсягом інформації, а інформаційне перевантаження негативно позначається на їх здатності зосередитися на завданні. Щоб вирішити дану проблему, ряд європейських організацій запускають комунікаційні додатки, які дозволяють їм адаптувати контент, що одержується кожним співробітником, в залежності від їх потреб.

У зв'язку зі збільшенням діджиталізації, традиційні канали комунікацій стають менш ефективними, перехід до візуальної розповіді вже почався: все більше і більше компаній діляться зі своїми співробітниками інфографікою, відео, інтерактивними інформаційними бюлетенями і вікторинами.

Таким чином, світові практики інтракомунікацій дозволяють акцентувати увагу на ключових векторах їх сучасного розвитку, які, при наявності національних розбіжностей, мають загальні маркери, що можуть використовуватися для удосконалення інтракомунікаційних систем сучасних організацій, в тому числі і в Україні.

### **3.2. Стан і функціональний потенціал систем інтракомунікацій в сучасних організаціях України.**

З огляду на теоретичні висновки, представлені в підрозділах 1.3., 2.1, 2.2 та 2.3, фокусуючись на практичному аспекті функціонування системи інтракомунікацій, які як структурно, так і змістовно визначають базовий внутрішній характер організації як системи, розглянемо особливості функціонування системи інтракомунікацій і сприйняття комунікативної діяльності її безпосередніми суб'єктами.

Свій аналіз з означеної проблематики ми почнемо з розгляду основних класифікаційних видів комунікативного процесу, які в своїй сукупності утворюють загальну структуру інтракомунікації.

Як зазначалося у підрозділах 1.1 та 1.3, за засобами можна говорити про комунікації: усні, письмові, невербальні, формальні, неформальні, низхідні (командні), висхідні, горизонтальні, технічні, електронні тощо. Звернення до аналізу каналів отримання інформації про діяльність організації в нашому дослідженні<sup>9</sup> показало, що основними серед них виступають: безпосередній керівник (70,4%), корпоративна газета (42,4%), колеги (40,3%). Далі йдуть: ЗМІ

---

<sup>9</sup> Опитування фахівців в сфері комунікацій та керівників компаній, що здійснюють діяльність в Україні щодо інтракомунікацій (n=720, 2020 р.; опитані репрезентують такі галузі, як промисловість, освіта та наука, ІТ, банківська сфера, торгівля та сфера послуг)

(20,0%), інформаційні стенди (17,3%) і електронні розсилки (15,7%) Найменш інформаційними для співробітників в сучасних організаціях України виявилися друзі, родичі, знайомі (10,4%), представники профспілкової організації (9,1%) і перший керівник компанії (12,2%) (див. рисунок 3.6).

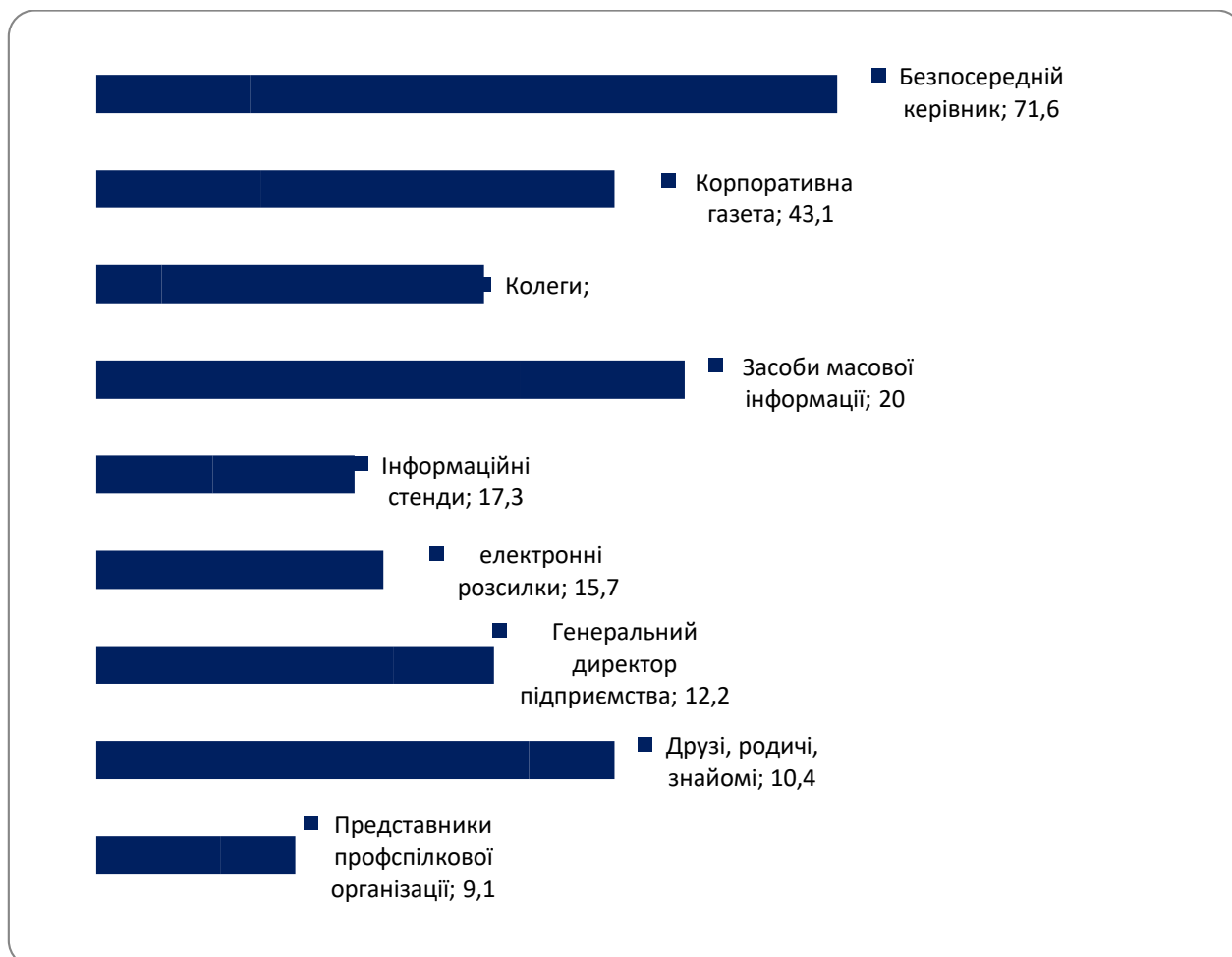


Рис. 3.6. Основні канали інформації про діяльність організації в Україні (%)

Поряд з цим важливо розуміти, що інтенсивність використання каналів інформації в системі інтракомунікацій сучасних організацій є різною. Так, наприклад, жінки більш інтенсивно, ніж чоловіки, отримують інформацію з корпоративної газети (50,3% при 38,7% чоловіків), від представників профспілки (14,9% і 5,1% відповідно), електронних розсилок (21,1% і 11,5%).

Слід зазначити, що серйозних відмінностей за джерелами інформації для різних статусних груп, а також груп за стажем роботи не виявлено, що свідчить про достатньо уніфіковану систему інтракомунікацій в сучасних організаціях.

Ефективність використання тієї чи іншої інформації багато в чому залежить від довіри до джерела її отримання. Дослідження показало, що максимальною довірою користується в сучасних організаціях таке джерело інформації, як безпосередній керівник (71,1%). Трохи менше працівники довіряють представникам Топ-менеджменту (25,8%), корпоративній газеті (22,4%), колегам (18,3%).

Незначною мірою довіряють як джерелу інформації інформаційним стендам (12,6%), електронним розсилкам (11,3%), ЗМІ (10,0%), а також друзям, родичам й представникам профспілок (по 8,0%).

Зіставлення каналів, які використовуються для отримання інформації з тими, яким співробітники компаній довіряють, показало, що існує деяка «розрив» в тому, що кілька основних каналів інформації не є верифікованими для співробітників організацій (тобто вони отримують часто інформацію, якій фактично не довіряють). Серед них: спілкування з колегами, ЗМІ та корпоративна газета. При цьому потенціал ТОП-менеджменту організацій як джерела інформації не використовується повною мірою (див. рисунок 3.7).

Аналіз структури довіри різним каналам інформації за групами співробітників показав, що знову жінки виділяються більш високим рівнем довіри до таких джерел інформації, як безпосередній керівник (77,5% при 68,1% чоловіків), корпоративна газета (28,1% і 18, 8%) і ЗМІ (13,7% і 7,0%).

Дослідження виявило, що рівень довіри до таких джерел інформації, як корпоративна газета та колеги змінюється в залежності від стажу респондента: зі зростанням стажу зростає і довіра до джерела (див. рисунок 3.8).

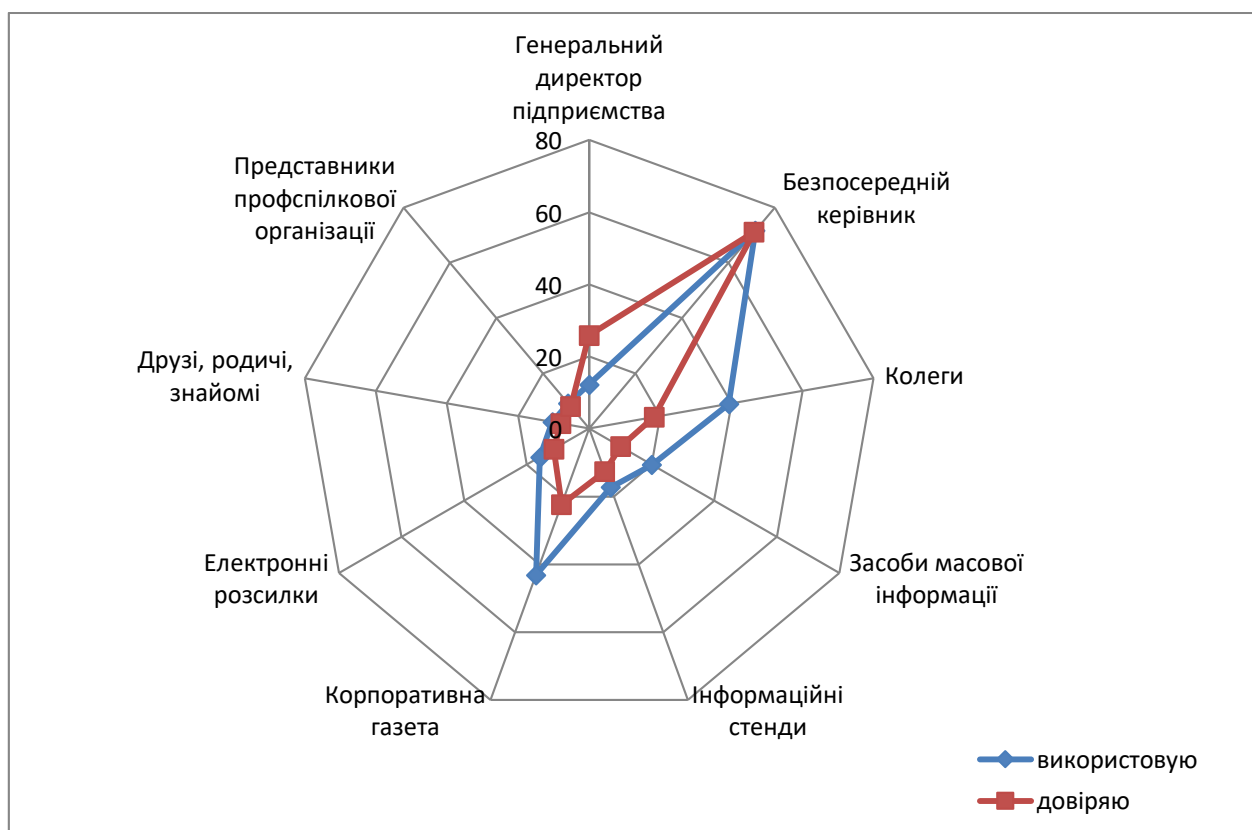


Рис. 3.7. Порівняння джерел отримання інформації з рівнем довіри до них з боку співробітників організацій

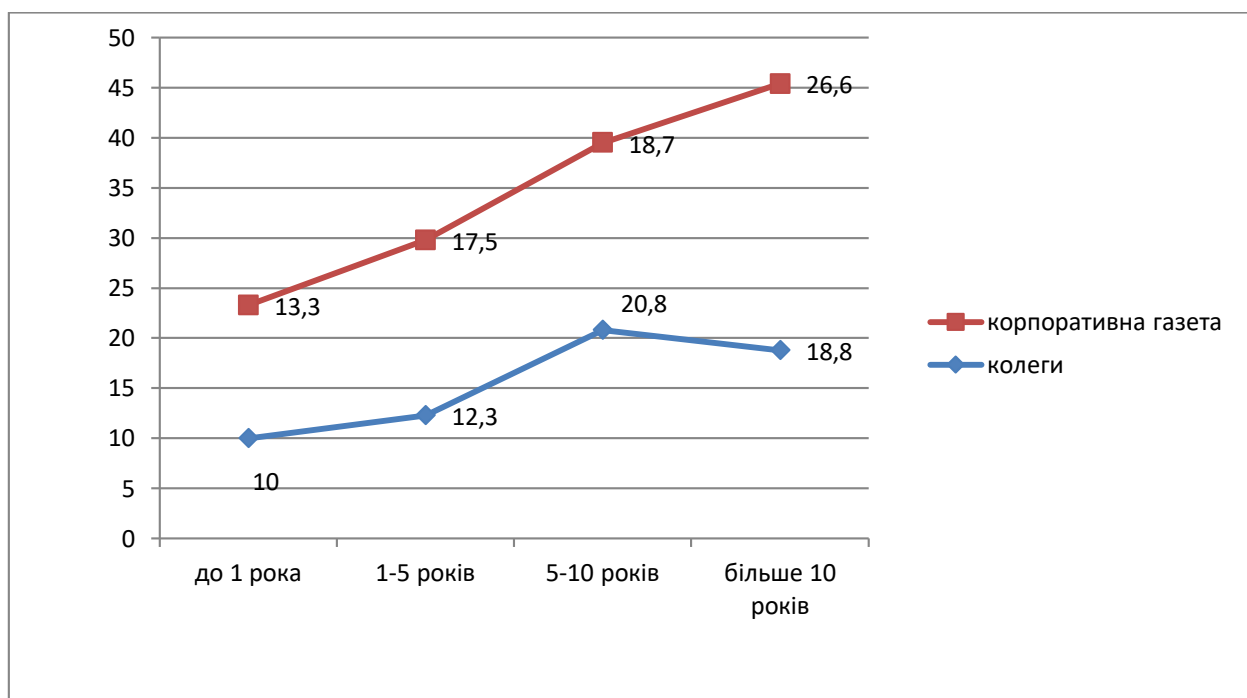


Рис. 3.8. Динаміка зміни рівня довіри двом джерелам інформації в залежності від стажу респондента

Корпоративна газета як джерело інформації, як показало дослідження, посідає особливе місце в системі інформаційних каналів сучасних організацій. З одного боку, вона широко використовується для отримання інформації, а з іншого - рівень довіри до інформації в ній нижчий, ніж рівень споживання інформації з неї.

Звернення до питання про різні аспекти її читання показало, що 43,2% читають її час від часу, 35,3% - два рази на місяць, 13,3% - один раз на місяць. При цьому 51,4% задоволені змістом газети, не задоволені 24,3%.

Аналіз продемонстрував, що жінки більш активні в читанні газет, у тому числі й корпоративної газети; її частіше читають фахівці структурних підрозділів; її змістом частіше незадоволені чоловіки (28,1%) і керівники структурних підрозділів (40,0%).

Для розуміння того, наскільки вітчизняні системи інтракомунікацій у використанні каналів передачі інформації відповідають загальносвітовим трендам, звернемося до результатів міжнародних досліджень. Так, фахівці Robert Half Technology Inc., які вивчили думку 2500 директорів з інформаційних технологій (CIO) і понад тисячу рядових співробітників компаній, стверджують, що «73% директорів з інформаційних технологій і 53% інших офісних працівників переконані, що «імейли» залишаться головним каналом спілкування всередині компаній принаймні до 2020 року. Разом з тим, не всі опитані так високо оцінюють ефективність цього інструменту. Тільки 41% директорів назвав електронну пошту найбільш ефективним інструментом в процесі вирішення робочих завдань. 22% виділили особисті зустрічі, 13% - месенджери, 9% - телефонні переговори, 8% - внутрішні мережі і 7% відео-конференції. Серед «неспеціалістів» в технологіях найбільшу довіру викликають особисті зустрічі (37%). Далі йдуть електронна пошта (27%), месенджери (19%) і телефонні переговори (9%) [25].

Порівняння даних українських інтракомунікаційних практик щодо каналів комунікації із загальносвітовими демонструє, що особисте спілкування є універсальним лідером інтракомунікацій. Поряд з цим, для вітчизняних

організацій менш представленими є різні форми опосередкованих, зокрема електронних, каналів спілкування. Тому при удосконаленні інтракомунікаційних систем в сучасних організаціях України варто враховувати, що у світі «45% співробітників компаній в повсякденному спілкуванні з колегами використовують саме «імейли». 28% покладаються на месенджери, 16% - на особисті зустрічі, а 11% - на телефонний зв'язок. При цьому, 76% з них відчують необхідність швидкої відповіді на повідомлення, використовуючи месенджери, і тільки 24% - електронну пошту. 90% опитаних, використовуючи перший канал комунікацій, очікують отримати негайну відповідь» [25].

Слід мати на увазі, що, як продемонструвало наше дослідження<sup>10</sup>, крім зазначених каналів, інструментом комунікацій для працівників сучасних організацій є соціальні мережі (22,0%), корпоративні соціальні мережі - інтранет-портали (21,5%), а також інноваційні інструменти (25,0%). У цьому аспекті зазначимо, що використання зовнішніх соціальних медіа в інтракомунікаціях відповідає світовій тенденції, позначеній нами у підрозділі 3.1, що свідчить про відкритість процесів побудови інтракомунікаційних систем в організаціях України до новітніх трендів в цьому напрямку.

Враховуючи тенденції використання інноваційних інструментів інтракомунікацій в сучасних організаціях, що були обґрунтовані нами у попередніх підрозділах роботи, ми звернулися до їхнього аналізу через кейс-стаді.

Так, одно з досліджуваних нами промислових підприємств, чисельність працівників якого біля 2000 осіб (м. Рубіжне), розробило програму гейміфікації та мотиваційний проєкт-гру «Подорож в країну лідерів», які дозволяють створювати нові форми у вирішенні кадрових завдань (розвиток, стимулювання), створення сприятливого соціально-психологічного клімату в

---

<sup>10</sup>Опитування фахівців в сфері комунікацій та керівників компаній, що здійснюють діяльність в Україні щодо інтракомунікацій (n=720, 2020 р.; опитані репрезентують такі галузі, як промисловість, освіта та наука, ІТ, банківська сфера, торгівля та сфера послуг)

організації (див. рисунок 3.9).



Рис. 3.9. Презентація мотиваційної програми з гейміфікації

Зазначимо, що HR-гра була розроблена виключно під цілі й завдання організації, існуючу систему управління і структуру отримання винагород, які безпосередньо залежать від ходу гри та її формату. При цьому в основу сценарію корпоративного проекту «Гейміфікація» закладаються елементи заохочення і мотивації внутрішніх стейкхолдерів через систему балів, значків-бейджів, рівнів і таблиці рекордів. «Цінно, що кожен елемент виступає грамотним співвідношенням конкуренції і співробітництва» [4, с.13].

Завдяки проекту «Подорож у країну лідерів» компанія вирішує наступні завдання:

- вибір кращих працівників і груп за поточний рік через процедуру оцінки їх рівня професійних навичок і ділових якостей;
- відображення індивідуальних і групових професійних результатів в ігровій формі;
- формування відповідальності за результати праці за підсумками звітного періоду (робочого дня, місяця, кварталу).

Проведені неформалізовані інтерв'ю зі співробітниками дозволили виявити, що ігрові технології дозволяють формувати команду односторонців, здатну реалізовувати поставлені цілі. У таких формах компанії вдалось максимально інтегрувати цілі інтракомунікаційної системи та організаційного

управління.

Проведені інтерв'ю показали, що використання інноваційних інструментів в компанії відкрило співробітникам нові можливості, серед них:

1. Бачити свій поточний рівень розвитку та рівень своєї групи.
2. Бути в курсі результату роботи всіх своїх колег, розуміти, до чого прагнути.
3. Знати, що всі старання і зусилля якісно виконувати свої обов'язки будуть завжди помічені й заохочені.
4. Отримувати публічне визнання і віртуальні тематичні нагороди від керівників свого підрозділу.
5. Отримувати корпоративні сувеніри та незабутні враження від відвідування заходів, які підготувала компанія для кращих.

Таким чином у сучасних організаціях системи інтракомунікацій поєднують як типові, так і інноваційні технології, які різняться за рівнем використання та довіри.

За джерелами регулювання процесу комунікації доречні типології на підставах, пов'язаних із внутрішнім середовищем організації. Згідно з даними дослідження, взаємодія між стейкхолдерами організацій визначається професійно-кваліфікаційними і організаційними характеристиками, а структура організаційного управління поділялась на вертикальну (обмін інформацією між ієрархічними рівнями організації) і горизонтальну (обмін у межах паритетних ієрархічних рівнів) комунікації.

Аналіз даних досліджень показав, що система інтракомунікацій включає вперш за все горизонтальні комунікації, до яких найчастіше відноситься неформальне спілкування (47,5%). Далі йдуть: міський (внутрішній) телефон (40,0%), службові записки (31,8%) і електронна пошта (28,9%). Найрідше в горизонтальних комунікаціях використовуються такі канали, як корпоративні чати (6,5%), а також мобільні телефони та ін.

Серед різних статусів співробітників організацій існують відмінності у використанні каналів горизонтальних комунікацій. Так, міський телефон

більше інших використовують керівники середньої ланки (51,1%), фахівці структурних підрозділів (64,9%) і фахівці управління (51,1%). Службові записки менше за всіх використовуються робітниками і фахівцями структурних підрозділів. Електронна пошта - пріоритетний канал керівників різного рівня, їх заступників та спеціалістів (від 42,5% до 100%). Неформальне спілкування переважає серед звичайних працівників (52,9%). Корпоративний чат використовується на достатньому рівні лише фахівцями і робітниками управління, а також заступниками керівника управління (від 30,8% до 50,0%).

Звернення до аналізу процесів вертикальної комунікації в сучасних організаціях показало, що основними каналами комунікацій у системі «підлеглий-керівник» - «керівник-підлеглий» є:

- щоденні письмові накази та розпорядження - 59,9%;
- щоденні наради - 57,1%;
- селекторні наради - 26,2%;
- особистий прийом керівника - 20,6%;
- електронні розсилки - 13,6%;
- дисциплінарні збори - 12,6% (див. рисунок 3.10).



**Рис. 3.10. Основні канали вертикальних комунікацій в сучасних організаціях (в%)**

У здійсненні вертикальної комунікації важливою є можливість контактів з ТОП-менеджментом, що відповідає, у тому числі, вимогам ефективного зворотного зв'язку. Дослідження показало, що свої думки і пропозиції співробітники найчастіше висловлюють його представникам через безпосереднього керівника (61,9%). Більше третини використовують для цього ящики скарг і пропозицій (35,7%), а 14,8% працівників вважають, що взагалі не мають такої можливості.

Аналіз за групами показав, що ніяк не включена в такі контакти третина співробітників управління (30,8%) і близько 15% фахівців управління, робочих і керівників середньої ланки, що свідчить про ще одне слабе місце сучасних інтракомунікаційних систем в організаціях.

За кількістю сторін, що беруть участь у комунікації, з незначним розривом переважає двостороння система взаємодії (наради, особистий прийом керівника, дисциплінарні наради, міський телефон), одностороння комунікація представлена електронними розсилками без права отримання зворотного зв'язку (інформаційні стенди, службові записки).

За джерелами регулювання процесу комунікації в сучасних системах інтракомунікацій використовуються як формальні (на основі добре опрацьованих і легітимних, виражених у письмовій формі інструкцій, посібників, методик і т.п.) так і неформальні (на основі неписаних норм і правил).

Обмін інформацією усередині організацій часто чітко регламентований внутрішнім документообігом, розділений для кожної цільової аудиторії окремо, залежить від обсягу і ступеня терміновості інформації, що свідчить про достатню розгалуженість систем інтракомунікацій в сучасних організаціях.

Аналіз відмінностей між тим, що для співробітників сучасних організацій є важливим і про що у них є інформація, показав наявність відмінностей в цій царині (див. рисунок 3.11).



Рис. 3.11. Співвідношення наявної і необхідності інформації про діяльність організацій у працівників (в%), де синя лінія - наявна інформація, а бордова - необхідна

З рисунка 3.11 видно, що на сьогодні існує три групи інформаційних блоків. Перша - в якій практично немає інформаційних розривів, тобто група, де надається працівникам інформація адекватна їх інформаційним потребам. Слід зазначити, що це найбільша група. Тут можна відзначити інформацію про конкурентні переваги, про оптимізацію чисельності персоналу, про що заохочуються і засуджуються за моделями поведінки, про управлінські рішення перших керівників, критерії оцінки результатів роботи, можливості кар'єрного зростання, успіхи колег, діяльності профспілки і благодійності. Ця група вимагає коригування інформаційної політики лише при необхідності керівництва в підвищенні рівня поінформованості працівників у тих чи інших напрямках.

Друга група - в якій наявна інформація перевищує необхідну. Сюди відносяться: стратегія розвитку, організаційна структура, правила трудового розпорядку, кадрові призначення, заходи з охорони праці тощо.

Третя група - де потреба перевищує реальність. Так, особливі «інформаційні розриви» сьогодні існують у виробничих успіхах, соціальних пільгах та змінах у системі матеріально-технічного супроводу організацій. Саме цей блок вимагає своєї уваги в управлінських рішеннях комунікативної політики.

Як показало наше дослідження<sup>11</sup>, розбіжності у ставленні даних груп існують за статусами. Відповідно, звернення до цієї інформації може стимулювати інформаційні потоки, спрямовані на ті чи інші категорії персоналу.

Таким чином, емпіричні результати дозволили зробити наступні висновки, ґрунтуючись на теоретичних аспектах, заявлених у дисертаційному дослідженні.

1. Процес управління інтракомунікаціями в сучасних організаціях характеризується ситуаційним підходом в управлінні. Комунікації організовуються згідно з конкретною ситуацією, часто відсутній системний підхід.

2. В організаціях переважає двосторонній процес комунікаційної взаємодії.

3. Керівники та співробітники організацій виділяють важливу для них інформацію, яка потребує системності й трансляції.

4. Серйозних відмінностей за джерелами інформації для різних статусних груп, а також груп за стажом роботи на підприємстві не виявлено, основними серед них виступають: безпосередній керівник, корпоративна газета, колеги.

---

<sup>11</sup> Опитування фахівців в сфері комунікацій та керівників компаній, що здійснюють діяльність в Україні щодо інтракомунікацій (n=720, 2020 р.; опитані репрезентують такі галузі, як промисловість, освіта та наука, ІТ, банківська сфера, торгівля та сфера послуг)

5. Є відмінності між тим, що є для співробітників важливим і про що у них є інформація на даний момент («комунікаційний розрив»). Ефективність використання тієї чи іншої інформації багато в чому залежить від довіри до джерела її отримання.

6. В організаціях процес інтракомунікацій представлений горизонтальними і вертикальними комунікаціями, які в свою чергу представлені формальними і неформальними каналами передачі інформації.

До основних формальних комунікацій відносяться:

- «face-to-face» комунікації: щоденні наради, особистий прийом керівника і його виступи;
- візуальні інформаційні носії: інформаційні стенди;
- інформаційні розсилки: електронні листи;
- офіційні документи: службові записки, накази, внутрішні правила тощо.

До неформальних відносяться чутки, легенди, плітки, які наявні в горизонтальних комунікаціях. Це може бути тривожним сигналом для керівників, тому що свідчить про інформаційну невизначеність, несприятливу, тривожну обстановку, яка склалася в організаціях, та емоційне напруження. Інформаційний вакуум, в якому перебувають співробітники, сам по собі провокує об'єднання співробітників у групи / мережі для створення власної інтерпретації ситуації, коли виникають складнощі в організаціях.

У значній частині організацій менш виражена система зворотного зв'язку, тому виникає необхідність в організації процесу отримання зворотного зв'язку системно і на регулярній основі. Виникає необхідність і у проведенні регулярних опитувань співробітників організацій. Рівень довіри до вертикальних комунікацій потребує підвищення.

Згідно з отриманими результатами базова модель конструювання системи інтракомунікацій у сучасних організаціях визначається ідентифікаційними факторами, які вказують переважно на перший етап системи інтракомунікацій - формування. При цьому, комунікаційний процес ускладнюється у результаті комунікаційних розривів, що знижує ефективність обміну інформацією.

Як зазначалося нами у підрозділі 2.2, важливе значення для підвищення функціональної ефективності інтракомунікацій в організаціях має мінімізація комунікаційних бар'єрів. Результати дослідження<sup>12</sup> демонструють, що питання щодо існування в системі інтракомунікації організації типових перешкод має свою актуальність. Так, майже абсолютна більшість респондентів відповіла, що такі перешкоди існують в їх організаційно-комунікаційних процесах та мають виражений характер на всіх етапах комунікативного процесу (65,7%). 24,3% респондентів вважають, що подібна проблема існує, але вона має латентний характер, та суттєво не впливає на якість комунікативного процесу. І тільки 10% респондентів вважають, що в їхніх організаціях таких перешкод майже немає.

Звернення до конкретизації перешкод і інтракомунікаціях продемонструвало, що найбільш розповсюдженими серед них респонденти визначають: «недосконалий зворотній зв'язок» - 41,1% респондентів; «інформаційні перевантаження» – 40,0%; «невірне сприйняття повідомлення адресатом» - 38,5%; «погана структура повідомлення» - 38,2%, «Спотворення повідомлень через міжособистісні стосунки» - 31,9% тощо (див. табл. 3.1).

Серед менш значущих перешкод респонденти зазначили: «спотворення повідомлень через розбіжність статусів (рівнів) комунікаторів» - 24,3%; «спотворення повідомлень через об'єктивну фільтрацію» - 20,0%; «порушення логіки» - 19,7%; «невірне визначення сфери компетенції» - 12,6%; «слабка пам'ять» - 9 % респондентів.

Зазначимо, що частину бар'єрів в інтракомунікаційному процесі можна мінімізувати завдяки використанню чотирьох принципів Дж. Хоманса при створенні та модифікації повідомлень. За результатами нашого дослідження, можна констатувати той факт, що ці принципи розуміються респондентами як такі, які мають певну значущість при розбудові системі інтракомунікації та

---

<sup>12</sup>Опитування фахівців в сфері комунікацій та керівників компаній, що здійснюють діяльність в Україні щодо інтракомунікацій (n=720, 2020 р.; опитані репрезентують такі галузі, як промисловість, освіта та наука, ІТ, банківська сфера, торгівля та сфера послуг)

безпосередньо використовуються при експонуванні повідомлень<sup>13</sup>. Таку думку висловлює абсолютна більшість респондентів – майже 90 %. Однак, слід зазначити, що вплив на результативність інформаційного повідомлення, на думку респондентів, існуючі принципи мають різний.

Таблиця 3.1

### Основні перешкоди інтракомунікацій в сучасних організаціях України

| Перешкода                                                                 | Ступінь розповсюдженості (%) |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Недосконалий зворотній зв'язок                                            | 41,1 %                       |
| Інформаційні перевантаження                                               | 40,0 %                       |
| Невірне сприйняття повідомлення адресатом                                 | 38,5 %                       |
| Погана структура повідомлення                                             | 38,2 %                       |
| Спотворення повідомлень через міжособистісні стосунки                     | 31,9 %                       |
| Спотворення повідомлень через розбіжність статусів (рівнів) комунікаторів | 24,3 %                       |
| Спотворення повідомлень через об'єктивну фільтрацію                       | 20,0 %                       |
| Порушення логіки                                                          | 19,7 %                       |
| Невірне визначення сфери компетенції                                      | 12,6 %                       |
| Слабка пам'ять                                                            | 9,0%                         |

Так результати дослідження також показали, що принцип «успіху» як самий важливий - зазначили 30,0% респондентів. Принцип «стимулу» - лише 14,7% респондентів. В той же час важливу роль принципу «цінності» зазначили майже 40,0% респондентів, а принцип «насичення» - 16,1% респондентів (див. рисунок 3.12).

<sup>13</sup>Опитування фахівців в сфері комунікацій та керівників компаній, що здійснюють діяльність в Україні щодо інтракомунікацій (n=720, 2020 р.; опитані репрезентують такі галузі, як промисловість, освіта та наука, ІТ, банківська сфера, торгівля та сфера послуг)

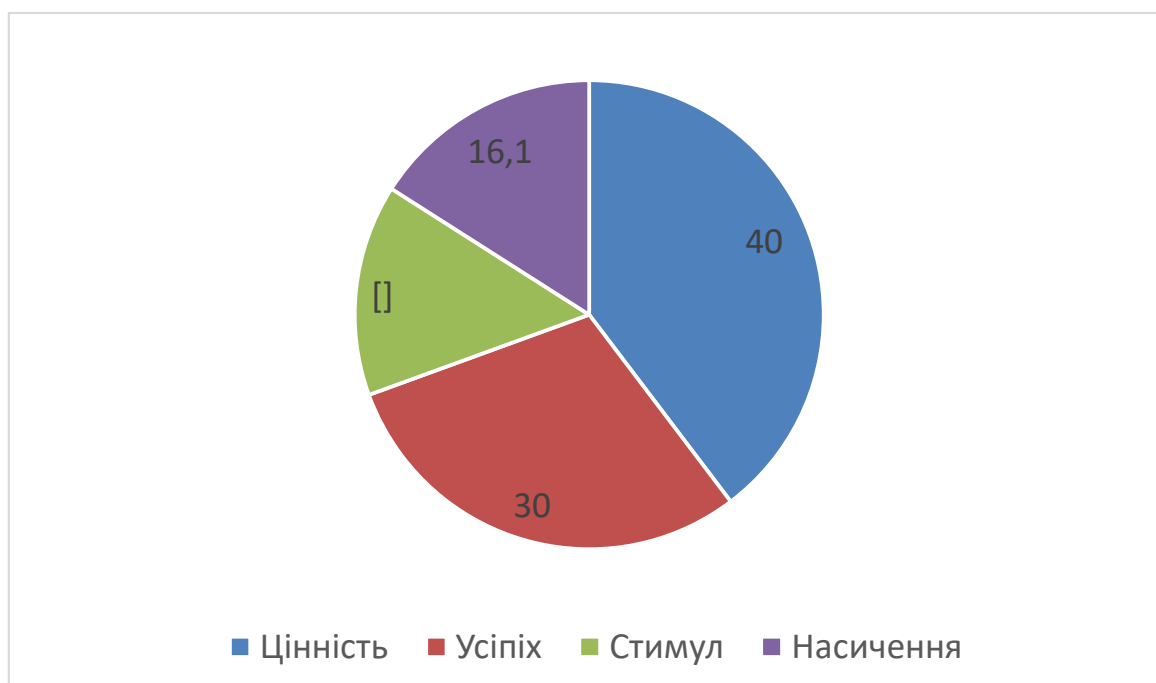


Рис. 3.12. Використання принципів результативності повідомлення

Тобто, можна констатувати, що при розгляді окремої ролі кожного принципу, респонденти роблять своєрідний «наголос» на цінності повідомлення та успіху, якого потрібно досягти. Іншими словами, емпіричні дані ще раз підтвердили думку про те, що загальний процес підготовки та експонування інформаційного повідомлення в системі інтракомунікації має ціннісно-цільовий характер. Більш того, як зазначили респонденти, при комбінованому відпрацюванні зазначених принципів з точки зору формування результативності інформаційного повідомлення, саме схема «цінність-успіх» є такою, що превалює серед можливих інших (70,0 %).

Таким чином, інтракомунікації являють собою систему організації формального і неформального спілкування між співробітниками, яка безпосередньо впливає на ефективність діяльності колективу. Поряд з традиційними каналами інтракомунікацій, в сучасних системах інтракомунікацій використовують й інноваційні, зокрема (гейміфікація, скрайбінг), які спрямовані у тому числі і на мінімізацію бар'єрів у комунікації.

Для побудови ефективної системи інтракомунікацій у період формування необхідно використовувати запропоновану в підрозділі 1.3 базову модель конструювання

1. Побудова стратегії розвитку інтракомунікацій. Фактор спільної стратегічної мети. Для цього потрібно використання системного підходу в постановці, регламентації і розвитку функції інтракомунікацій, вибір вектору розвитку, побудову і створення інформаційних карт взаємодії керівників і підлеглих згідно з організаційною структурою.

2. Систематизація діючих інформаційних інструментів, каналів і методів комунікацій - фактор упорядкування діючих елементів. Для цього потрібна розробка і впровадження інформаційної політики компанії для забезпечення безперебійної роботи всіх складових інтракомунікацій і забезпечення зворотного зв'язку.

3. Забезпечення достовірності інформації, що транслюється, підвищення рівня довіри до інформації та скорочення інформаційних розривів - фактор валідності діючої інформації за засобом інтракомунікаційної інтеракції. Дані дії припускають максимальну участь ТОП-менеджменту організацій у взаємодії з працівниками, розгляд проходження інформації через призму безпосереднього узгодження керівництвом компаній. Саме довіра до керівництва забезпечує високий рівень задоволеності, залучення й лояльності співробітників для побудови ефективної моделі розвитку системи інтракомунікацій в сучасних організаціях.

При цьому важливо, що саме інформація, по суті, є головним фактором взаємодії у системі інтракомунікацій у загальній системі управління організацією.

Дані роздуми дозволяють нам говорити про важливість розробленої нами і описаної в підрозділі 2.1 тривимірної моделі загальної методологічної схеми управління системою інтракомунікацій в організації, де вісь X - управлінський вплив (механізми, практики, методики, способи управління тощо), вісь Y -

комунікативний вплив (способи, методи, канали, форми комунікації тощо), вісь Z - інформаційний зміст (обсяг, структура, вид, швидкість інформації тощо).

Теоретичний аналіз довів, що однозначного позитивного результату в управлінні системою інтракомунікацій в організації можна домогтися тільки використовуючи на практиці у своїй роботі модель «УПКОІН ++», яка передбачає, що надається комплекс управлінських впливів у ставленні до продуманої комунікативної політики на підставі валідної, достовірної, об'ємної інформації, що дозволить домогтися «стійкої» побудови і розвитку «куба інтракомунікацій».

Як показало емпіричне дослідження<sup>14</sup>, використання в організаціях запропонованих нами векторів кубічної моделі УПКОІН вбачають за доцільне майже 70 % респондентів. Так експерти в свої відповідях давали пояснення та зазначали, що реалізація подібної практики дозволила би «більш систематизувати процес інтракомунікації в організації», «допомогла би конструювати більш прозорі комунікаційні стратегії», «поліпшила реалізацію комунікативної політики в організації», «дозволила б чіткіше вистроїти структурні та функціональні взаємозв'язки між суб'єктами інтракомунікації».

Для більш детального аналізу в ході нашого дослідження респондентами були зазначені певні фактори, які характеризують той чи інший вектор реалізації кубічної моделі УПКОІН.

Серед «управлінського блоку» респонденти зазначили: «фактори стратегічного управління системою інтракомунікації», «фактори функціонального навантаження в управлінні системою інтракомунікації», «фактор планування та прогнозування системи інтракомунікації». Дані фактори зазначили понад 35 % респондентів.

Серед «комунікаційного блоку» кубічної моделі УПКОІН респонденти звернули увагу на: «процесуальні фактори інтракомунікаційної діяльності», «фактор наявності чітко визначених комунікаторів процесу інтракомунікації»,

---

<sup>14</sup>Опитування фахівців в сфері комунікацій та керівників компаній, що здійснюють діяльність в Україні щодо інтракомунікацій (n=720, 2020 р.; опитані репрезентують такі галузі, як промисловість, освіта та наука, ІТ, банківська сфера, торгівля та сфера послуг)

«фактор оптимізації каналів вираження інтракомунікаційної дії», «очікуваний ефект від комунікації», «мінімізація бар'єрів в інтракомунікаційному процесі». Дані фактори зазначили майже 47 % респондентів. Також, треба зауважити, що лише 5 % опитаних вважають недоцільними перераховані вище фактори, що свідчить про те, що комунікаційна складова моделі УПКОІН, відіграє провідну роль у створенні та функціонуванні подібної моделі.

Що стосується «інформаційної складової» кубічної моделі УПКОІН, то на думку респондентів, вона в основному реалізується в таких факторах як: «валідність та достовірність інформації», «ретельна підготовка до експонування повідомлень», «належний зворотній зв'язок», «однакове розуміння інформаційної сутності повідомлень». Такі відповіді зазначили 37,8% респондентів.

Таким чином, як показало дослідження, сьогодні існує практична значущість використання кубічних моделей УПКОІН, які є досить актуальними для фахівців з комунікації в організаціях.

Зазначимо, що незважаючи на те, що в теорії існує лише один реальний вектор вдалого функціонування кубічної моделі УПКОІН, на практиці в сучасних організаціях можливі різні варіанти їх існування. Так наше дослідження дозволило зробити висновок, що в сучасних організаціях в Україні існує «модель УПКОІН ++» (20,0 %), «модель УПКОІН -+» (25,0%), «модель УПКОІН «+-» (30,0%) і «модель УПКОІН «--» (25,0%). Такі дані демонструють, що цілеспрямоване формування теоретично правильного вектору кубічної моделі УПКОІН на сьогодні має пріоритет серед практичного застосування в системі управління інтракомунікацією в організації.

Ці та інші висновки актуалізують питання щодо якості фахівців з інтракомунікацій. Бо сьогодні при наявності значної потреби в них, питання про те, де готують таких фахівців, що відноситься до їх сфери відповідальності, які вимоги до них пред'являють сучасні топ-менеджери, залишаються відкритими.

Як показав проведений нами контент-аналіз<sup>15</sup>, інтракомунікаційний менеджер - це професія, затребуваність якої буде постійно зростати при посиленні в Україні якостей інформаційного суспільства. Аналіз попиту на фахівців з інтракомунікацій, який представлений на провідних сайтах пошуку роботи в Україні, дозволив виявити, що спостерігається тенденція, при якій стрімке розширення спектра основних каналів комунікацій, збільшення ролі бізнесу в розвитку суспільства кардинально змінили зони відповідальності та сфери діяльності інтракомунікаційного менеджменту в сучасних організаціях. Звичайно, в частині організацій зберігається традиційне сприйняття подібного роду функцій, але спостерігаються і інноваційні тенденції.

Так, при аналізі вакансій провідних сайтів виявлений наступний попит на інтракомунікаторів:

- 22 вакансії на сайті «HeadHunter Україна», де представлені вакансії «фахівця/менеджера з інтракомунікацій» у наступних галузях: управління персоналом (12), маркетинг (6) і ІТ-сфера, телеком (5) (див. рисунок 3.13).

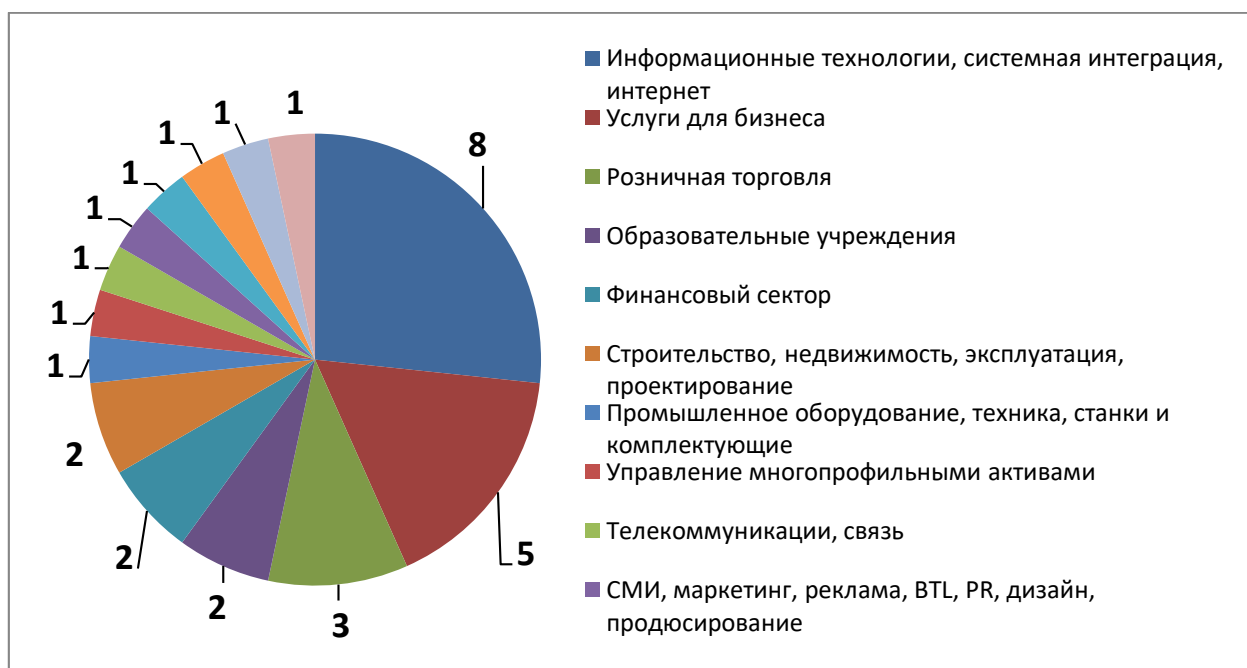


Рис. 3.13. Вакансії спеціаліста з внутрішніх комунікацій по галузях на сайті «HeadHunter Україна»

<sup>15</sup>контент-аналіз сайтів пошуку роботи (n=5, 2020 р.)

• 10 вакансій на сайті «Work.ua», де представлені вакансії фахівця / менеджера з внутрішніх комунікацій в наступних галузях: адміністративний персонал (6), виробництво (2) і IT-сфера, телеком (2) (див. рисунок 3.14).



Рис. 3.14. Вакансії спеціаліста з внутрішніх комунікацій по галузях на сайті «Work.ua»

Сьогодні в значній частині вакансій позиція інтракомунікатора представлена як самостійна одиниця в організаційній структурі - фахівець / менеджер з внутрішніх комунікацій (60,5%). Однак зберігається тренд ототожнення подібного фахівця з менеджерською позицією в області зв'язків з громадськістю (13,9%) та управління персоналом (9,3%). Є організації, де функції побудови системи інтракомунікацій ставляться додатково непрофільним фахівцям, таким як: асистент керівника, дизайнер, журналіст, інші (9,3%). З'являється попит і на фахівців з електронних комунікацій (10%).

Аналіз потреб і реальних практик позиціонування фахівця з інтракомунікацій в організаціях показує, що він, в силу специфіки своєї діяльності, зобов'язаний вникати в усі тонкощі функціонування організації з тим, щоб зробити комунікацію максимально ефективною.

До сфери відповідальності даної посади належить: формування єдиного інформаційного простору організації; побудова ефективної системи зворотного зв'язку, забезпечення прозорості структури організації за рахунок поліпшення

взаємодії між усіма її підрозділами; розвиток корпоративної культури і проведення корпоративних event-заходів; побудова системи комунікаційної підтримки проєктів і ініціатив усередині організації; внутрішній HR-брендінг.

Вимоги, які висувають українські компанії до кандидатів на посаду фахівців з інтракомунікацій, вказують на те, що це робота для людей з організаторськими здібностями, уважних до деталей, здатних швидко реагувати на форс-мажорні ситуації, стресостійких, творчих, які вміють грамотно викладати свої думки і писати цікаві тексти для цільової аудиторії. Зазначені якості, за даними нашого дослідження, конкретизуються в 59 вимогах роботодавців до кандидатів, основними є: досвід організації та проведення корпоративних заходів (30%), просунута англійська (16%), грамотна усна і письмова мова (16%), наявність редакторських (копірайтерських) навичок (14%), вищої освіти (12%) і досвіду роботи з презентаціями (12%).

Заробітна плата фахівця з інтракомунікацій, так само як і будь-якого іншого, залежить від досвіду, посади, компанії, в якій він працює. Вчорашній випускник закладу вищої освіти, який прийшов на посаду рядового фахівця з інтракомунікацій, не може претендувати на таку ж зарплату, як у начальника підрозділу, що має значний досвід. І точно так само в маленькій компанії, де обсяг роботи не дуже великий, не зможуть платити співробітникам ті ж гроші, що і в мегакорпораціях.

Відповідно до огляду статистики зарплати професії «Менеджер із внутрішніх комунікацій в Україні» за 2020 рік спостерігається тенденція зниження рівня середньої заробітної плати. Так, в липні 2020 року рівень середньої заробітної плати становив 14310 грн, в жовтні - 8500 грн. (дивись рисунок 3.15) [79].

Рівень середньої зарплатні за останні 12 місяців:  
"Спеціаліст по внутрішнім комунікаціям в Україні"

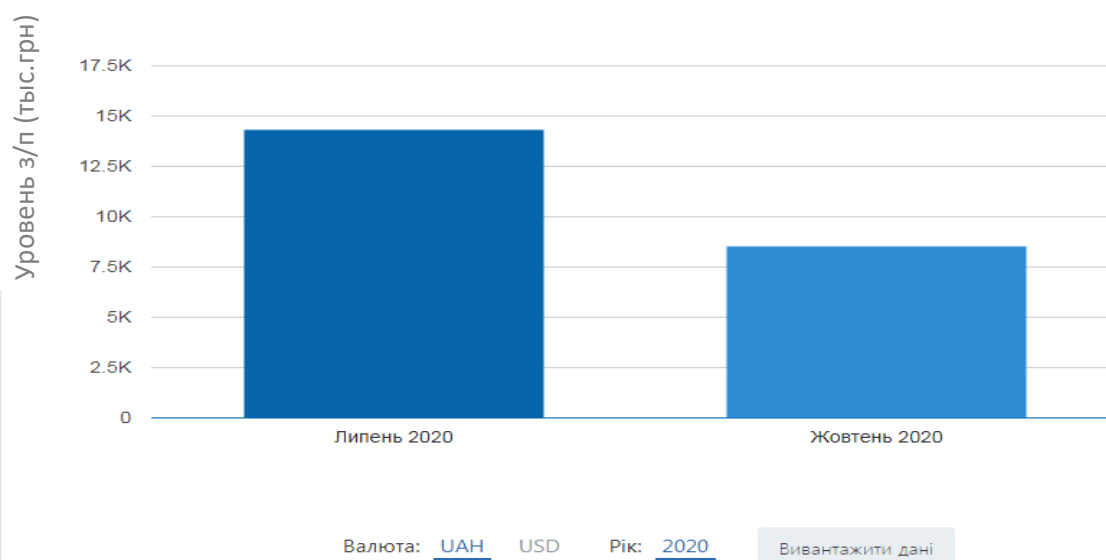


Рис. 3.15. Середній рівень заробітної платні спеціалістів із внутрішніх комунікацій в Україні

Важливо відзначити, що спостерігається тенденція різкого зниження рівня заробітної плати спеціалістів із інтракомунікацій за вказаний період (5810 грн). Зниження розміру заробітної плати найчастіше є наслідком причин спаду ділової активності організацій у період кризи, реструктуризації бізнесу організації, яка шукає шляхи зменшення витрат. Багато керівників організацій використовують це як необхідний захід щодо скорочення витрат на оплату праці, при цьому дана міра найбільш м'яко проходить серед співробітників організації, ніж, наприклад, скорочення персоналу.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку українського суспільства сформована об'єктивна потреба у фахівцях з інтракомунікацій, але вимоги до них, у силу неінституціалізованості професії, не є чіткими і мало розмежовуються з функціоналом фахівців з PR та HR. Це, як було показано у підрозділі 2.3, відображається і на організаційній побудові системи інтракомунікацій в сучасних організаціях України.

Наслідком зазначених тенденцій є увага до професійної підготовки фахівців цього профілю.

Сьогодні в переліку спеціальностей, за якими проводиться підготовка фахівців у вітчизняних закладах вищої освіти, спеціальність «інтракомунікація» відсутня, однак попит на здобуття вищої освіти за спеціальністю «комунікація» з кожним роком зростає.

Згідно з переліком освітніх послуг, в Україні налічується понад 10 вищих навчальних закладів, де готують фахівців суміжної за напрямком «інтракомунікації» спеціальності - «зв'язки з громадськістю». Дані університети розташовані в великих містах центральної, східної, північно-східної, південної та західної частин країни (Київ, Суми, Бердянськ, Дніпро, Запоріжжя, Маріуполь, Львів і Харків). «У багатьох закладах вищої освіти, поряд зі зв'язками з громадськістю пропонують прикладну спеціальність реклама і журналістика. Спочатку ці дві спеціальності викладалися окремо в якості профілю або спеціалізації на інших напрямках навчання, але потім їх об'єднали, щоб навчити майбутніх рекламистів і спеціалістів з PR обирати найбільш ефективні і сучасні засоби впливу на цільову аудиторію в залежності від конкретної ситуації» [9].

Отримання спеціальності «Реклама і зв'язки з громадськістю» передбачає чотирьохрічне навчання (бакалавр). У програму навчання входять понад 40 дисциплін, ознайомившись з якими, можна зробити висновок, наскільки різнобічним повинен бути фахівець. А їх засвоєння надає можливість посідати наступні посади:

1. «Менеджер з реклами та зв'язків з громадськістю в українських і міжнародних компаніях, засобах мас-медіа, державних структурах;
2. Спеціаліст в рекламних або PR-агентствах;
3. Бренд-менеджер;
4. Прес-секретар;
5. Копірайтер, спічрайтер;
6. Маркетолог;

## 7. Дослідник комунікаційної сфери» [9].

Для фахівців, які мають вищу освіту, на ринку тренінгів і консалтингу пропонуються курси і програми по спеціалізації «Внутрішні комунікації». Згідно з програмою, фахівці отримують інформацію про діагностику системи інтракомунікацій, про інструменти створення системи, опановують набір методик управління корпоративною культурою, інформаційним середовищем організації, вивчають прикладні інструменти вдосконалення системи управління компанією і навчаються проводити зміни в роботі компанії, долати опору змінам (наприклад, MBA центр «Стратегія», «Global Education Business System», ТОВ «ПРО БІЗНЕС СКУЛ», «HR certification Institute», Міжнародна бізнес-школа «ЛАВА», школа маркетингу «Багаж» та ін.).

Взагалі, підготовка фахівців, які можуть бути дотичними у побудові та розвитку системи інтракомунікацій, не є достатньо розгалуженою, але складається з формальних та неформальних можливостей.

Таким чином, практики інтракомунікації в сучасних організаціях України є достатньо різноманітними, але такими, що не завжди використовують актуальні інструменти. Певною мірою це залежить від усвідомлення керівництвом організацій значущості такої діяльності. Поряд з цим, функціональне значення інтракомунікацій є визнаним і таким, що стимулює удосконалення систем інтракомунікації в сучасних організаціях.

Так, згідно з дослідженнями міжнародної консалтингової компанії Nau Group, бізнес-показники сучасних організацій сьогодні безпосередньо пов'язані з показником залученості: у співробітників з високим рівнем залученості продуктивність у півтора рази вище середньостатистичної. Саме ефективні інтракомунікації є основною умовою для залучення співробітників. У будь-якому бізнесі важливо вибудовувати активну систему інтракомунікацій з персоналом [26].

«Продумані і ефективні комунікації зміцнюють репутацію і покращують фінансові показники. За даними The RepTrak Company, зміцнення репутації на один бал призводить до збільшення ринкової капіталізації на 2,6%. Великої

корпорації це може принести додатковий \$ 1 млрд. Також висока репутація допомагає в конкурентній боротьбі, залученні та утриманні талантів, а також організації антикризового управління» [26].

Як свідчать результати моніторингових досліджень агентства Hewitt Associates, «вже в 2006 році сукупний дохід, що отримувався компаніями-переможцями (тобто названими кращими роботодавцями), на 24% перевищив середні показники по галузі. І це не єдиний плюс. Показники плинності кадрів у таких компаній вже тоді були на 15% нижче середньої величини. Сьогодні кращі роботодавці отримують в чотири рази більше резюме від потенційних кандидатів, а кількість днів, пропущених співробітниками цих компаній через хворобу, на 45% менше, ніж в середньому по регіону (наприклад, 4,8 днів відсутності замість 7). Результати дослідження показують, що найкращі роботодавці, які зуміли створити команду відданих компанії і залучених співробітників, більш успішні як в досягненні поставлених бізнес-цілей, так і в утриманні ключових, перспективних співробітників» [110].

Головний висновок таких даних, на думку Ж. Селецькі, – «прагнення завоювати лояльність співробітників повинно бути продиктовано самими інтересами бізнесу. Цифри показують, що саме залучені співробітники сприяють підвищенню ефективності діяльності компанії» [74].

Внутрішні комунікації стають ефективною формою взаємодії співробітників у компанії, завдяки якій здійснюється розв'язання кризових ситуацій, підтримка корпоративної культури і формування високої лояльності до своєї компанії.

«Так, згідно з даними компанії The Holmes Report, компанії з високоефективними внутрішніми комунікаціями мають на 47% вище рівень повернення акціонерам, більш залучених співробітників і низький рівень плинності кадрів. І, якщо в організації і є різні операційні або стратегічні проблеми, то співробітники раніше всіх повинні бути інформовані про те, що відбувається в компанії. Колектив повинен розуміти, що вони не просто носять цеглу, а будують собор. Вони повинні мати перед собою мотивацію і розуміння

того, куди рухаються. І тоді буде набагато легше вирішувати поточні проблеми. Ігнорування або відсутність внутрішніх комунікацій може обійтися організації банкрутством, прикладом може служити закриття авіакомпанії Spanair, яка приховувала проблеми з ресурсами, необхідними для ведення операційної діяльності [76].

Як зазначають дослідники, «вдало визначена внутрішня комунікація значною мірою передбачає заохочення персоналу більш ефективно виконувати свою роботу, згуртовуючи всіх навколо спільної мети. Чітка, коротка та послідовна комунікація навчає працівників та дозволяє їм належно оцінити бачення, програми та проекти їх керівництва та є вагомим фактором сконцентрованості, продуктивності та відданості працівників. Із внесенням до механізму підприємства внутрішніх комунікацій набагато більша ймовірність того, що співробітники долучатимуться до цінностей та цілей підприємства, пропонуючи зворотний зв'язок та нові ідеї» [95, с. 130].

Взагалі результативність впливу інтракомунікацій в сучасних організаціях може розглядатися на різних рівнях (загальноорганізаційний, рівень департаментів або відділів, індивідуальний рівень) та напрямках (економічний, соціально-психологічний, культурно-нормативний тощо). Це дає змогу стверджувати, що інтракомунікації є наскрізним елементом організаційного розвитку, який потребує уваги та має значний потенціал.

Як зазначають дослідники в цьому аспекті, «внутрішні комунікації набагато масштабніше, так як є невід'ємною частиною бізнесу. З їх допомогою здійснюється управління всією інформацією компанії, яка безпосередньо впливає на досягнення поставлених цілей. Якісна комунікація підтримує бренд, формує цінності і культуру, допомагає продавати продукт, провокує і надихає співробітників на дії» [2].

Важливим аспектом розвитку системи інтракомунікацій є показники її оцінювання. На думку фахівців, до них можна віднести: охоплення, залученість, задоволеність, витрати, час, а також лояльність.

Перший показник визначає, яку кількість співробітників охоплено тією чи іншою комунікативною дією. У цьому аспекті набувають важливості контент-завдання, про які ми вели мову у підрозділі 2.3 у контексті диференціації суб'єктів комунікації. Визначення розміру та категорій охоплення дозволяє обрати оптимальні принципи кодування інформації та канали її передачі. Наприклад, «ваші співробітники в офісі можуть любити Telegram, а ось співробітники заводу чують про нього вперше. Варто вивчати показники за допомогою вбудованих аналітичних функцій або шляхом інтеграції зовнішніх інструментів, наприклад, Google Analytics. Наприклад, 40 000 співробітників зайшли в додаток «Waitrose-ідеї» за місяць; 79% співробітників користуються базою знань компанії щодня; 55% співробітників скачали подкаст з історією компанії; 1000 співробітників подивилися онлайн майстер-клас з продажу нового продукту за тиждень» [2].

Залученість передбачає активну взаємодію цільової аудиторії з контентом та готовність відповідним чином реагувати на нього. При цьому, комунікативні інструменти «повинні бути засобом комунікації і отримання фідбеків. Необхідно відстежувати взаємодію: кількість кліків, лайків, коментарів, запропонованих ідей тощо... Наприклад, 19000 ідей додали співробітники Waitrose в додаток; співробітники залишили 543 коментаря з враженнями про програму лідерства; CTR по новинним статей збільшився до 22% після додавання авторських ілюстрацій; 200 чоловік розповіли про свою роботу в Instagram, використовуючи новий хештег» [2].

Задоволеність, з одного боку свідчить про якість роботи організації, а з іншого – про комунікаційні механізми, їхню ефективність. Відповідно інструментом вимірювання є опитування за такими групами показниками: «рівень задоволеності інструментарієм (зручність, швидкість, мобільність) і контентом (зрозумілість, креатив, дизайн) внутрішньої комунікації... Наприклад, 50% співробітників Waitrose запропонували свої ідеї, після того, як з'явилася можливість користуватися додатком навіть з дому, 24/7; 4 з 5 користувачів кажуть, що з новим меню стало легше орієнтуватися в базі знань

компанії; число пройдених тестів збільшилася на 23% після створення нової, спрощеної форми» [2].

Витрати як показник функціонування інтракомунікацій дозволяє оптимізувати витрати щодо інструментів внутрішньої комунікації, на оновлення і поліпшення системи комунікації для підвищення ефективності робочих процесів. «Наприклад, компанія Waitrose отримала тисячі ідей за ціною розробки простого додатка; витрати на друк знизилися на 10% після перенесення ключових документів в електронний вигляд; на 12000 доларів в рік зменшився на відрядження фонд, за рахунок інтеграції чату і відеоконференцій; плинність співробітників скоротилася на 5% після впровадження нової системи спілкування з керівниками через Telegram» [2].

З точки зору часу, ефективні комунікативні технології - це спрощення функціонування організації, які можуть заощадити час співробітників і компанії. Тому їх використання у системі інтракомунікацій є важливим для забезпечення ефективності організації. Наприклад, «15 хвилин витрачає співробітник Waitrose на внесення ідеї в додатку, замість звичних 2-3 днів підготовки презентації; звернення в IT-відділ скоротилися на 16% після впровадження нової відео-інструкції по користуванню CRM-системою; щомісячні витрати часу на подачу і твердження інвойсів скоротилися на 19% і так далі» [2].

Вимірювання якості та ефективності внутрішніх комунікацій надає можливість не лише зрозуміти слабкі місця комунікативної взаємодії в організації, а й зрозуміти потреби співробітників. В цьому аспекті потенціал соціологічного дослідження є найзначніший.

Таким чином, функціонування інтракомунікацій в сучасних організаціях України є таким, яке потребує удосконалення з урахуванням тих позитивних впливів, які вони здійснюють на організаційний розвиток.

### **Висновки до розділу 3.**

Міжнародний досвід, розглянутий в дисертаційному дослідженні, свідчить про високу актуальність розвитку системи інтракомунікацій в сучасних організаціях, специфіка і особливість якої диференційована. Все залежить від основного призначення інтракомунікацій, національних принципів діючої організаційної культури, основ взаємодії, управління та обраного інструментарію.

Американська система інтракомунікацій спрямована на стимулювання поведінки співробітників для досягнення стратегічних цілей бізнесу. Інтракомунікація є індивідуально налаштована соціальна взаємодія, яка враховує їхні особливості, потреби, але лише у контексті їх цінності для досягнення мети організації. В інструментарії панує принцип «простоти і доступності комунікацій».

Японська система інтракомунікацій та менеджменту заснована на відповідальності перед особистістю та суспільством, національних, історико-культурних традиціях народу - традиції колективізму. Компанія вважається органічно цілим, живим організмом, наділеним корпоративною душею. В Японії кожен працівник переконаний, що він - важлива і необхідна особа в своїй організації. Головна мета впливу на працівника - вироблення у нього відношення до організації, в якій він працює, як до єдиної сім'ї. Саме вертикальний тип відносин є характерним для японської корпорації.

При розгляді європейської системи інтракомунікацій, зазначено, що саме спілкування в організаціях має вирішальне значення для їх успіху. Поліпшення комунікації на робочому місці є одним з головних пріоритетів в більшості організацій.

В Англії, британська школа розглядає інтракомунікації, поряд з репутаційним менеджментом, корпоративною соціальною відповідальністю і корпоративною етикою, як частина управління брендом компанії. Широко застосовуються регулярні внутрішні дослідження, які грають роль своєрідних барометрів думок в організації.

У Франції інтракомунікації, як управлінська функція, знаходяться в стадії формування, зростає розуміння і важливість ролі керівництва в побудові ефективної системи інтракомунікацій, професіоналізм інтракомунікаторів, чия діяльність спрямована на згуртованість, послідовність і мотивацію.

В Україні ефективні інтракомунікації є основною умовою для залучення співробітників і переходу до співпраці між керівництвом і співробітниками, при цьому дана сфера широко розвивається і акцент на інтракомунікації проходить гнучко. Згідно з дослідженнями міжнародної консалтингової компанії Nau Group бізнес-показники соціальної організації сьогодні безпосередньо пов'язані з показником залученості, як важного маркеру продуктивності та ефективності внутрішньої діяльності.

Для розуміння загальних тенденцій щодо розвитку систем інтракомунікацій визначені проблемні зони, які потребують уваги та реальних дій, розглянути основні виклики, які ставлять перед собою організації на найближчі п'ять років в області інтракомунікацій, особливості росту різноманітних інструментів, які можуть використовувати інтракомунікатори у своїй діяльності.

При прогнозі розвитку інтракомунікацій в 2021 році і в майбутньому, позначені ключові напрямки: перемикання внутрішнього спілкування на миттєве спілкування зі співробітниками, об'єднання внутрішнього та зовнішнього контенту комунікації, поліпшення спілкування співробітників через запуск комунікаційних електронних додатків, перехід на інноваційні канали інтракомунікацій.

Практичний аспект розгляду ролі функціонування інтракомунікацій в сучасних вітчизняних організаціях показав, що основою для їх побудови виступає структурована сукупність інформаційних каналів, джерело регулювання процесу комунікації, частота їх використання та ефективність, яка визначається рівнем довіри до одержуваної інформації.

Емпіричне дослідження вимірювання інтракомунікацій показало, що саме особисте спілкування є традиційним та універсальним лідером

інтракомунікацій (безпосередній керівник (70,4%). При цьому суть і форма наданої інформації грає важливу роль. Спостерігається тенденція, при якій канали комунікацій, які використовуються і яким довіряють - відмінні, що вказує на наявність комунікаційного розриву. В роботі проведено аналіз структури довіри до різних каналів комунікацій, співвідношення наявної та необхідної інформації.

При розгляді практичного використання інноваційних інтракомунікацій у роботі використано результати кейс-стаді, завдяки яким показано, що їх впровадження відкриває нові можливості для співробітників.

Описані основні джерела регулювання процесу комунікації. Визначені ідентифікаційні фактори, завдяки яким формується роль інтракомунікацій в організаціях: побудова стратегії розвитку інтракомунікацій (фактор спільної стратегічної мети); систематизація діючих інформаційних інструментів, каналів і методів комунікацій (фактор упорядкування діючих елементів); забезпечення достовірності інформації, яка транслюється, підвищення рівня довіри до інформації та скорочення інформаційних розривів (фактор валідності діючої інформації по засобом інтракомунікаційної інтеракції).

Для побудови ефективного управління системою інтракомунікацій в організації, в практичній частині дослідження використана тривимірна кубічна модель УПКОІН. Результати дослідження показали, що однозначного позитивного результату в управлінні системою інтракомунікацій в організації можна домогтися тільки використовуючи на практиці модель «УПКОІН ++», але в сучасних організаціях спостерігаються різні варіанти їх існування.

Розглянута роль фахівців з інтракомунікацій в сучасних організаціях. Завдяки проведеному контент-аналізу визначені специфічні особливості попиту роботодавців на даних фахівців, сфера їх відповідальності, вимоги, які висувають українські компанії до кандидатів на посаду фахівців з інтракомунікацій. При цьому, як показують результати досліджень, у силу неінституціалізованості професії запити на даних фахівці не є чіткими і мало розмежовуються з функціоналом фахівців з PR та HR, що значною мірою

відображається і на організаційній побудові системи інтракомунікацій в сучасних організаціях України.

Показано, що вимірювання якості та ефективності системи інтракомунікацій надає можливість не лише зрозуміти слабкі місця цієї професійної діяльності у сучасності, а й зрозуміти рівень необхідності подальшого розвитку кваліфікаційної підготовки таких важливих фахівців сучасності.

Основні положення цього розділу викладені у публікаціях автора [66; 67; 70].

## ВИСНОВКИ

На підставі рішення наукової задачі в результаті досягнення мети дослідження отримані наступні результати.

Розгляд основних теоретичних і методологічних підходів до вивчення феномену комунікації (системний, фізико-технократичний, лінгвістичний, психологічний, філософський, економічний, маркетинговий), їхніх можливостей та обмежень дозволив обґрунтувати як найефективніший для дослідження феномену комунікації в організаціях, зокрема інтракомунікацій, системний підхід.

Проведений онтологічний і категоріальний аналіз проблематики комунікації, показав, що дана категорія має поліпарадигмальний характер і обґрунтовується різними загальнонауковими підходами. При цьому етимологічно комунікація «має єдину мету», свою природну соціальну спрямованість і розглядається через його співвідношення з феноменом спілкування, який використовується у роботі як більш вузький у порівнянні з комунікацією.

У роботі приділено увагу феномену соціальної комунікації, який розглядається як різновид соціальної взаємодії, в якій відбувається процес обміну інформацією. Для цього використано потенціал теорії М. Вебера.

Розгляд етапів розвитку соціальної комунікацій та її основних інтерпретацій, зокрема, теоретичних доробків біхевіоризму (Джон Б. Уотсон) та символічного інтеракціонізму (Дж. Г. Мід), феноменологічного напрямку (А. Шюц), езистенціалізму (К. Ясперс), теорії соціального обміну (Д. Хоманс, П. Блау), персоналізму (Е. Мунье) дозволив визначити основою теоретико-методологічного ракурсу дисертації системний підхід (Н. Луман), структурно-функціональну парадигму (Т. Парсонс), а також концепцію комунікативної дії Ю. Хабермаса.

Проведений онтологічний і категоріальний аналіз, показав, що у соціології існує плюралізм щодо визначення власне феномену соціальної

комунікації, його особливостей та характеристик. В дисертаційній роботі запропоновано новий погляд на характер цієї комунікації, який розглядається через призму системи організаційних взаємовідносин - феномен інтракомунікації. Саме цей вид комунікації утворює систему форм, методів, каналів, які активно беруть участь в розвитку людського капіталу організації, які мають свої методи, форми і канали акумулювання та передачі інформації.

Інтракомунікації виступають, з одного боку, необхідним елементом для повноцінного обміну, поширення, поточного циркулювання корпоративної інформації і знань, а з іншого - повноцінним елементом системи управління, покликаним об'єднати людський капітал для розуміння загальних завдань і цілей, розвитку корпоративної культури та формування позитивного іміджу організації.

Описано види комунікативного процесу, які утворюють загальну систему інтракомунікації, яка має цілераціональний та цінністно-раціональний характер дії.

Доведено, що система інтракомунікацій через критерій ефективності діяльності досягає необхідних цілей для загальної системи організації, а через критерій «ефекту від діяльності» вона досягає цілей системи комунікативних дій, що дозволило ввести поняття «амбівалентність інтракомунікації».

Для аналізу внутрішніх комунікацій в організації у науковий обіг введено поняття «ідентифікаційні чинники інтракомунікації», в якому відображена базова модель конструювання системи інтракомунікації в організації (формування, розвиток, функціонування, рестарт і створенні нового циклу системи інтракомунікацій). Позначена роль ключових акторів – стейкхолдерів, на всіх етапах побудови даної системи.

На основі аналізу процесів управління системою інтракомунікацій у дисертаційному дослідженні доведено доцільність використання системного, ситуаційного та процесного підходів в контексті управлінських аспектів, які мають особливий потенціал в управлінні системою інтракомунікацій.

Особлива увага приділена теорії інформаційного суспільства, завдяки якій продемонстровано провідне місце інформації в системі інтракомунікаційної інтеракції.

Проведений теоретико-методологічний аналіз надав можливість запропонувати авторські моделі управління системою інтракомунікацій, які носять назву «кубічні моделі інтракомунікації». Вони складаються з трьох векторів впливів безпосередньої діяльності в управлінні. А саме: управлінський вплив (механізми, практики, методики, способи управління тощо); комунікативний вплив (способи, методи, канали, форми комунікації тощо); інформаційний зміст (обсяг, структура, вид, швидкість інформації тощо). Продemonстровано, що модель має чотири рівня можливого існування: «УПКОІН ++»; «УПКОІН +-»; «УПКОІН -+»; «УПКОІН - -».

При розгляді технологічних аспектів інтракомунікаційного процесу в сучасних організаціях було виявлено, що сама по собі система інтракомунікацій представлена певною послідовністю дій від суб'єкта здійснення даного інтракомунікаційного акту до його позначеного об'єкта, а його структура включає в себе базові елементи: відправник, повідомлення, канал і одержувач.

При цьому за своєю суттю інформаційні канали в дисертаційному дослідженні розглянути як спосіб і метод акумулювання і подальшої передачі інформації всередині будь-якої організації. Розглянуто особливості традиційних каналів інтракомунікацій, позначено завдання, які вони покликані вирішувати: інформаційні канали, які покликані інформувати внутрішню аудиторію про важливі з управлінської точки зору події, що відбуваються в житті організації для забезпечення рівня задоволеності співробітників організації; аналітичні канали, які покликані діагностувати і отримувати зворотний зв'язок для забезпечення рівня залученості суб'єктів соціальної організації; комунікативні канали, які покликані організовувати спілкування, передачу інформації і емоцій в наборі спеціальних заходів, що проводяться для суб'єктів соціальної організації при безпосередній участі керівників; організаційні канали, які покликані організовувати можливість керівникам

соціальної організації доносити присутній обсяг інформації для підвищення рівня задоволеності суб'єктів соціальної організації.

У дисертаційному дослідженні визначено загальні типові перешкоди на шляху комунікацій та проведен аналіз їхньої відповідності інтракомунікаційному процесу.

Розглянуто інноваційні канали інтракомунікацій: сторітеллінг, який покликаний для поширення інтелектуальних знань через наративи; корпоративний краудсорсінг, що сприяє вирішенню значущих організаційних завдань з активним залученням більшості внутрішніх стейкхолдерів; гейміфікація, як засіб використання елементів ігор та ігрових технік для досягнення індивідуальних цілей й одночасно цілей організації, скрайбінг, який покликаний донести необхідну інформацію з використанням візуального мислення; інфографіка, яка дозволяє швидко і чітко доносити складну інформацію до внутрішніх стейкхолдерів; скрінкаст, який покликаний донести певну інформацію доступно і наочному прикладі.

Продемонстровано, що, чим очевидніше інновації в організації, тим вище ймовірність організації вийти на якісно новий рівень.

Визначено переваги інтракомунікаційних технологій, а також індивідуальні та групові фактори підвищення ефективності системи інтракомунікацій у сучасних організаціях. Вибір кожного каналу інтракомунікацій розглядається крізь призму теорії поколінь, відповідно до якої для кожного покоління існують свої комунікативні особливості, соціальні цінності і вектор комунікативного розвитку.

При аналізі організаційного супроводу системи інтракомунікацій організацій в сучасних умовах визначена роль цілеспрямованих дій, які є основою для формування та функціонування ефективної системи інтракомунікацій. Показано, що роль соціальних комунікацій в сучасній цифровій трансформації, діджиталізації стає більш важливою у життєдіяльності організацій, зароджується тренд розвитку інтракомунікаційного менеджменту.

Проведений аналіз розгляду організаційних рішень в питаннях розвитку системи інтракомунікацій показав, що затребуваність, особливості організаційної структури та універсальні механізми діяльності організаційної структури в управлінні інтракомунікаціями набувають подальшого розвитку. Особливістю формування структури інтракомунікацій є її нерозривний зв'язок з процесами управління персоналом.

На основі емпіричних даних була виявлена недосконалість методологічних та практичних підходів до організаційних рішень в сучасних системах інтракомунікації. Саме тому, в дисертаційній роботі запропоновані принципи, які спрямовані на підвищення рівня ефективності системи інтракомунікацій в організаційній структурі, а саме: системність, стандартизація, принцип вимірювання та оцінки, принцип спеціалізації, розвитку, удосконалення та організаційного супроводу. Для визначення організаційної структури виконавського інтракомунікаційного апарату, вперше запропоновані позиції ключових «контент-завдань», як унікальних ідентифікаторів приналежності виконання функцій системи інтракомунікацій спеціалізованими структурними підрозділами або окремими штатними одиницями в організації. Особливу увагу приділено механізмам подолання феномену прокрастинації в організації та процедури реструктуризації компанії.

На основі огляду практик інтракомунікацій в організаціях на світовому і вітчизняному просторі, показано, що інтракомунікації в світі і Україні, їх конструювання є диференційованим.

Для американців інтракомунікації є щоденною практикою, де інструменти є не більше ніж додатком до міжособистісних комунікацій. У інтракомунікаціях використовується системний підхід. Найважливіша роль відводиться відповідальним за інтракомунікації - лінійному менеджменту і розвитку функціональної комунікативної компетентності менеджменту, стерті кордони між внутрішніми і зовнішніми комунікаціями.

Японська система інтракомунікацій та менеджменту заснована на відповідальності перед особистістю та суспільством, національних, історико-

культурних традиціях народу - традиції колективізму. Компанія вважається органічно цілим, живим організмом, наділеним корпоративною душею.

У Франції інтракомунікації, як управлінська функція, знаходяться в стадії формування, де акцент на ролі інтракомунікацій в організації робиться на завоюванні визнання у топ-менеджменту компаній і їх всебічного залучення.

В Україні ефективні інтракомунікації є основною умовою для залучення співробітників і переходу до співпраці між керівництвом і співробітниками. Спостерігається тенденція, де поступово організація переходить на новий якісний рівень інтракомунікацій. Важливим вбачається урахування світового досвіду, а також загальних міжнародних трендів.

Найбільш ефективною, на наш погляд, є британська школа, яка розглядає інтракомунікації поряд з репутаційним менеджментом. Працівники компаній у цій моделі розглядаються одночасно і як важливі стейкхолдери, і як адресанти корпоративного бренду.

Емпіричний вимір інтракомунікацій щодо питань функціонування інтракомунікацій показали, що основним каналом отримання інформації є: безпосередній керівник, корпоративна газета, колеги. Далі йдуть: ЗМІ, інформаційні стенди і електронні розсилки. Найменш інформаційними виявилися друзі, родичі, знайомі, представники профспілкової організації і перший керівник компанії.

Максимальною довірою користується таке джерело інформації, як безпосередній керівник. У меншій мірі в організаціях довіряють корпоративній газеті, колегам. Незначну довіру як до джерела інформації мають інформаційні стенди, електронні розсилки, ЗМІ, а також друзі, родичі і представники профспілки.

Використання кейс-стаді систем інтракомунікацій двох українських компаній показало, що впровадження інноваційних технологій інтракомунікації (гейміфікація, сторителлінг, скрайбінг тощо) відкриває нові можливості для співробітників. Зокрема: можливість побачити свій поточний рівень розвитку та рівень своєї групи; бути в курсі результату роботи всіх своїх колег, розуміти,

до чого прагнути; знати, що всі старання і зусилля якісно виконувати свої обов'язки будуть завжди помічені і заохочені; отримувати публічні визнання і віртуальні тематичні нагороди від керівників свого підрозділу; отримувати корпоративні сувеніри та незабутні враження від відвідування заходів, які підготувала компанія для кращих.

Емпіричні дослідження показали, що в системі інтракомунікацій використовуються як горизонтальні комунікації (перш за все, неформальне спілкування, міський телефон, службові записки і електронна пошта), так і вертикальні комунікації (перш за все, щоденні письмові накази, щоденні наради, селекторні наради, особистий прийом керівника тощо).

Показано можливості та протиріччя функціонування та розвитку внутрішнього середовища організації засобами інтракомунікаційного менеджменту. Доведено, що для побудови ефективної системи інтракомунікацій в період формування необхідно використовувати запропоновану базову модель конструювання цієї системи, до якої віднесено наступні елементи: побудова стратегії розвитку інтракомунікацій (фактор спільної стратегічної мети); систематизація діючих інформаційних інструментів, каналів і методів комунікацій (фактор упорядкування діючих елементів); забезпечення достовірності інформації, яка транслюється, підвищення рівня довіри до інформації та скорочення інформаційних розривів (фактор валідності діючої інформації по засобом інтракомунікаційної інтеракції).

На основі емпіричних даних доведено, що інтракомунікації грають важливу роль в життєдіяльності організації..

Показано, що на сучасному ринку праці України зростає попит на фахівців з інтракомунікацій. Спостерігається тенденція, при якій стрімке розширення спектра основних каналів комунікацій, збільшення ролі бізнесу в розвитку суспільства кардинально змінили зони відповідальності та сфери діяльності інтракомунікаційного менеджменту в сучасних організаціях

Емпіричні дані показали, що стрімкий розвиток ринку інтракомунікаційних послуг в Україні тільки формується і вимагає додаткових опцій для формування універсальних фахівців – інтракомунікаторів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. 5 прогнозів спілкування співробітників на 2021 рік. URL: <https://blog.smarp.com/5-employee-communication-predictions-for-2020-and-beyond> (дата звернення 5.01.2021)
2. Алексейчук А. Зачем компании внутренняя коммуникация и как измерить ее эффективность? URL: <https://ain.ua/2019/09/30/zachem-kompanii-vnutrennyaya-kommunikaciya-alena-aleksejchuk/> (дата звернення 15.12.2020)
3. Алешина И.В. Паблик Рилейшнз для менеджеров. М.: Экмос, 2003. 480 с.
4. Аналитический обзор «Актуальные тенденции развития внутренних коммуникаций». URL: [http://www.incorpore.ru/files/IntraCom%202013\\_Incorpore%20review.pdf](http://www.incorpore.ru/files/IntraCom%202013_Incorpore%20review.pdf) (дата доступа 15.12.2020)
5. Андреева Г. М. Социальная психология : учеб. пособ. М. : Аспект Пресс, 2016. С. 120–145.
6. Балабанюк Ж. Внутренние коммуникации при внедрении изменений. Управление персоналом. 2013. № 7 (238). С. 33-35.
7. Бебик В. М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз: монографія. Киев. Изд-во МАУП, 2005. 440 с.
8. Белл Д. Социальные рамки информационного общества. *Новая технократическая волна на Западе*. М.: Прогресс, 1986. с. 330-342
9. Белоногова Н. Н. Специальность «реклама и связи с общественностью»: шесть причин освоить профессию. URL: <https://aif.ru/boostbook/spetsial-nost-reklama-i-svjazi-s-obshchestvennost-ju.html> (дата звернення 25.12.2020)
10. Битюцкая Ю. Создание и управление отделом внутренних коммуникаций. URL: <https://hr.superjob.ru/vnutrennie-kommunikacii/sozдание-i-upravlenie-otdelom-vnutrennih-kommunikacij-1423/> (дата звернення 10.12.2020)
11. Битюцкая Ю. Внутренние коммуникации и поколение «У». Экспертное мнение. URL: <https://hr.superjob.ru/vnutrennie->

kommunikacii/vnutrennie-kommunikacii-i-pokolenie-u-ekspertnoe-mnenie-640/

(дата звернення 15.12.2020)

12. Бобруль Г. И. Информация и информационные технологии в стратегическом управлении посреднической организацией. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 5. с.135–143.

13. Богданов А. А. Тектология : (всеобщая организационная наука). В 2 кн. Кн. 1. М. : Экономика, 1989. 304 с.

14. Боднар А. В. Информация и коммуникации в управлении предприятием. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011, № 3, Т. 2. С. 219-227.

15. Бориснёв С. В. Социология коммуникации : учеб. пособие. М., 2003.

16. Босак А.О. Комунікації в системі менеджменту: суть та види. *Вісник Національного Університету «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2005. № 547. С.12–21.

17. Вербилович О. Е. Теория коммуникативного действия: ключевые категории и познавательный потенциал. *Публичная сфера: теория, методология, кейс стадии*. М.: ООО «Вариант»: ЦСПГИ, 2013.

18. Виды социальных коммуникаций.  
URL: <https://socialworkstud.ru/uchebnik-po-osnovam-socziologii/673-vidy-socialnoj-kommunikacii.html> (дата звернення 15.02.2020)

19. Власова Н. С. Значение инфографики как средства визуализации учебной информации. *Новые информационные технологии в образовании: материалы VII международной научно-практической конференции*. Екатеринбург, 2014. С. 392–394.

20. Внутренние коммуникации. URL:  
<https://www.polylog.ru/ru/help/internal-communications> (дата звернення 10.02.2020)

21. Внутренняя и внешняя коммуникации. URL:  
<http://www.myjulia.ru/post/438181> (дата звернення 10.02.2020)

22. Внутренняя оперативная коммуникация. URL: [https://studme.org/51633/menedzhment/vnutrennyaya\\_operativnaya\\_kommunikatsiya](https://studme.org/51633/menedzhment/vnutrennyaya_operativnaya_kommunikatsiya) (дата звернення 15.12.2020)
23. Герасименко О. Сторителлинг – эффективный вариант неформального обучения. URL: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6330> (дата звернення 15.11.2020)
24. Гнатюк О. Л. Основы теории коммуникации. 2-е изд., стер. Москва : КНОРУС, 2017. 256 с.
25. Гош О. Непобедимый Email. URL: <https://reputationcapital.blog/2017/08/email-na-rabote/?lang=uk> (дата звернення 15.01.2021)
26. Гош О. Новіє грани корпоративних коммунікацій. URL: <https://reputationcapital.blog/2020/10/novye-grani-korporativnyh-kommunikacij/> (дата звернення 15.01.2021)
27. Гош Социальные медиа как инструмент корпоративных коммуникаций. URL: <https://reputationcapital.blog/2018/08/socialnye-media-kak-instrument-korporativnyh-kommunikacij/?lang=uk> (дата звернення 15.01.2021)
28. Дафт Р. Л. Менеджмент. СПб. : Питер, 2002. 829 с.
29. Джет Р. Бизнес как инструмент достижения целей. Скрайбинг. URL: <https://raydget.ru/370-skrajbing/> (дата звернення 25.12.2020)
30. Закон України «Про інформацію № 2657-ХІІ від 02.10.1992». Закони України. Т. 2. К. : АТ «Книга», 1996. С. 254-285.
31. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М.: Экономика, 1990.
32. Ищенко А. Больше фриланса и меньше миграции: каким будет рынок труда в Украине в 2020 году. URL: <https://economics.segodnya.ua/economics/enews/bolshe-frilansa-i-menshe-migracii-kakim-budet-rynok-truda-v-ukraine-v-2020-godu-1382710.html> (дата звернення 15.12.2020)
33. Інформаційний простір: український та світовий. Освіта UA. URL: [www.osvita.ua](http://www.osvita.ua) (дата звернення 25.12.2020)

34. Каган М. С. Мир общения. М., 1998.
35. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. М. : ГУ ВШЭ, 2000. 272 с.
36. Киселева М. А., Шустова Н. Е., Карина О. В. Проблемы влияния прокрастинации на процесс самоопределения личности. URL: <http://sociosphera.com/publication/conference/2014/239>. (дата звернення 25.12.2020)
37. Коваленко М. Ю., Коваленко, М. А. Теория коммуникации. М. : Юрайт, 2016. 466 с.
38. Козырев Г. И. Социальное действие, взаимодействие, поведение и социальный контроль. *Социологические исследования*. 2005. № 8. С. 124-129.
39. Конечкая В. П. Социология коммуникации. М., 1997. URL: [https://www.gumer.info/bibliotek\\_Buks/Sociolog/koneck/01.php](https://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Sociolog/koneck/01.php) (дата звернення 15.12.2020)
40. Коновалова В. Управление вовлеченностью персонала: факторы успехов и неудач. *Кадровик* . 2014. №9. С. 74- 84.
41. Корпоративные коммуникации в России: взгляд изнутри. URL: <https://corpmedia.ru/docs/corportivnye-communicacii-presentacyia.pdf>. (дата звернення 15.01.2021)
42. Краснянский Д. Е. Основы теории коммуникации. М.: МГТУ ГА, 2009. 154 с.
43. Крупяк Т. П. Аналіз інформаційних потреб підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008 № 1 С. 220-227.
44. Лафта Дж. К. Менеджмент. М. : ТК Велби, 2005. 592 с.
45. Леонова О. Теорія поколінь від Х до Z (І чому це важливо. URL: <https://hurma.work/ru/blog/teoriya-pokolenij-ot-x-do-z-chto-nuzhno-znat-chtoby-rabotat-vmeste> / (дата звернення 15.12.2020)
46. Леонтьев А. Прикладная психолінгвістика речевого общения и массовой коммуникации. Изд-во «Смысл».

47. Лето Я. В. Понятия «общение» и «коммуникация» в психологии. *Молодой ученый*. 2016. №12. С. 770-772. URL: <https://moluch.ru/archive/116/31756/> (дата звернення 25.12.2020)

48. Литвинова О. А., Храмова М. В., Барышева А. Д., Чабан М. А. Возможности использования технологии скрайбинг в образовательном процессе. *Информационные технологии в образовании* : Материалы VI Всерос. научно-практ. конф. Саратов : ООО « Издательский центр « Наука», 2014. С. 115-118.

49. Ложко М. Беби-бумеры, X, Y и Z: маркетинговые коммуникации с разными поколениями. URL: <https://mmr.ua/show/bebi-bumery-x-y-i-z-marketingovye-kommunikaczii-s-raznymi-pokoleniyami> (дата звернення 25.12.2020)

50. Локоткова-Терновая О. Ю. Куб УПКОИН: новый взгляд на управление системой интракоммуникаций в организации. Вісник Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія. Том 1, № 48(2021) С. 138-145

51. Локоткова-Терновая О. Ю. Роль интракоммуникационного менеджера в современной организации. *Соціологія у (пост)сучасності*. Збірник тез доповідей XIII Всеукраїнської наукової конференції студентів та аспірантів, ХНУ імені В.Н.Каразіна. Харків, 2015. С. 57-58

52. Локоткова-Терновая О. Ю. Роль інтракомунікацій у побудові щастя співробітників в організації. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2020. Вип. 85. С. 24-31

53. Локоткова-Терновая О. Ю. Роль системы интракоммуникаций в ключевых вопросах учебно-воспитательного процесса в вузе. *Управление качеством обучения в инновационном вузе* : прогр. и матер. науч.-теорет. конф. молодых ученых, 17–18 апр. 2015 г. Харьков : Изд-во НУА, 2015. С. 18-22

54. Локоткова-Терновая О. Ю. Роль системы интракоммуникаций в современной организации. *Роль суспільних наук у процесі розвитку суспільства*

в умовах сьогодення: тези допов. міжнар. наук.-практ. конф., 5-6 грудня 2014 року., м. Дніпропетровськ. Дніпропетровск: НО «Відкрите суспільство», 2014. С. 39-44

55. Локоткова-Терновая О. Ю. Современные тенденции развития инновационных интракоммуникаций в системе высшего образования. *Подготовка научно-педагогических кадров для высшей школы: состояние проблемы, перспективы* : программа и материалы науч.-теорет. конф. молодых ученых, 16 апр. 2016 г. Харьков : Изд-во НУА, 2016. С. 31–36.

56. Локоткова-Терновая О. Ю. Современный подход к внедрению эффективной инновационной системы интракоммуникаций в организациях. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2020. Вип. 88. С. 28-36.

57. Локоткова-Терновая О. Ю., Михайлева Е. Г. Роль интракоммуникаций в преодолении феномена прокрастинации в организации. *Трансформация социальных систем: проблемы и поиски путей решения*: сб. науч. тр. по матер. Всерос. науч.-практ. конф. (с междунар. уч.), Саранск, 17–18 декабря 2014 г. Саранск : Изд-во Мордов. ун-та, 2015. С. 150-153

58. Локоткова-Терновая О. Ю., Михайлева Е. Г. Роль коммуникации в формировании доверия в образовании. *The world science and innovation: Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference 10-12 February 2021, London*. 2021. № 18(34), Vol.3, February 2021. p. 354-356.

59. Локоткова-Терновая О. Ю., Петрушко А. В. Коммуникации в организации как фактор развития человеческого капитала. *Проблемы развития человеческого капитала в современном социальном поле Украины: организационный аспект*. Харьков : Изд-во Міськдрук, 2016. С. 126–146

60. Луман Н. Введение в систему теории ; под ред. Беккера Д. ; пер. с нем. Тимофеевой К. М. : Логос, 2007. 360 с.

61. Луман Н. Понятие общества. *Проблемы теоретической социологии*. СПб.: ТОО «ТК Петрополис», 1994. С.25-42.

62. Луман Н. Реальность массмедиа: пер. с нем. М.: Праксис, 2005. 256 с.

63. Максимов Н. Н., Паршина В. С. Краудсорсинг как способ активизации развития персонала. *Молодой ученый*. М., 2012. №12. С. 233-236.
64. Макушин А.Б. Современная трактовка понятия новости в условиях медиаконвергенции. *Вестник Кемеровского гос. ун-та*. 2014. Т. 2. No 2. С 214-216.
65. Мандрова Н. А. Обзор практики внутренних коммуникаций. URL: <https://www.marketing.spb.ru/lib-around/socio/intercommunication.htm> (дата звернения 15.01.2021)
66. Мельник О. Г. Інформація як складова інноваційного розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 10. С. 136-141.
67. Меньшиков, А.А. Основы интегрированных коммуникаций: учебное пособие. Комсомольск-на-Амуре: ФГБОУ ВПО «Комсомольский-на-Амуре гос. техн. ун-т», 2012. 101 с
68. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. : «Дело», 1999. 800 с.
69. Мильнер Б. З. Теория организации. М. : Инфора-М, 2006. 720 с.
70. Мирошниченко А. Коммуникации и деловое общение в инновационной сфере. URL: [http://www.kazhdy.ru/andrey\\_miroshnichenko/inkommun/11](http://www.kazhdy.ru/andrey_miroshnichenko/inkommun/11) (дата звернения 15.01.2021)
71. Мозолева А. Н. Скринкастинг как элемент образовательной технологии. *Проблемы и перспективы развития регионального отраслевого университетского комплекса ИрГУПС*. Иркутск : ИрГУПС, 2011. 156 с.
72. Молчанова Е. Н. Основные концепции информационного общества. URL: [https://superinf.ru/view\\_helpstud.php?id=3863](https://superinf.ru/view_helpstud.php?id=3863) (дата звернения 25.12.2020)
73. Морозова Н. А. Управление коммуникациями в организации. *Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление*. 2010. № 2. С. 173-181.
74. Несмеева А. Внутренние коммуникации - формальная сторона корпоративной культуры. URL: <http://conference.image-media.ru/blog/vnutrennie->

kommunikacii-formalnaya-storona-korporativnoj-kultury/ (дата звернення 25.10.2020)

75. Нечипоренко М. Рынок труда: кадровый голод в Украине продолжит усиливаться — СМИ. URL: <https://thepage.ua/news/rynok-truda-kadrovij-golod-v-ukraine-prodolzhit-usilivatsya> (дата звернення 25.12.2020)

76. Ниязов Ф. Кто в ответе за внутренние корпоративные коммуникации? URL: <https://www.e-xecutive.ru/management/practices/1988459-kto-v-otvete-za-vnutrennie-korporativnye-kommunikatsii> (дата звернення 25.12.2020)

77. Новичкова А. В., Вокресенская Ю. В. Сторителлинг как современный инструмент управления персоналом. *Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ»*. 2014. ноябрь-декабрь (№ 6). URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/39EVN614.pdf>. (дата звернення 25.09.2020)

78. Обзор подходов и лучших практик при построении внутренних коммуникаций в зарубежных и отечественных компаниях. URL: <https://refdb.ru/look/1827186-pall.html> (дата звернення 25.12.2020)

79. Огляд статистики зарплатні професії «Спеціаліст по внутрішнім комунікаціям в Україні». URL: <https://ua.trud.com/ua/salary/2/82488.html> (дата звернення 15.01.2021)

80. Основы теории коммуникации. Под ред. проф. М. А. Василика. М.: Гардарики, 2003. 615 с.

81. Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности : учеб. пособ. СПб. : Знание, 2004.

82. Парсонс Т. К общей теории действия. Социальная система. *История буржуазной социологии первой половины XX века*. М.: Наука, 1979. С. 167–248.

83. Парсонс Т. Современное состояние и перспективы систематической теории в социологии. *Современная западная теоретическая социология*. М.: ИНИОН РАН, 1994. С. 15–52.

84. Парыгин Б. Д. Основы социально-психологической теории. М., 1971. 221 с.

85. Полторак В. А. Організаційна культура як чинник, що впливає на проведення ефективних маркетингових досліджень в бізнесі. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*: зб. наук. праць. Запоріжжя : Класичний приватний університет. 2018. Вип. 74. С. 80-85.

86. Попов Е., Коновалов А. Управление издержками производства и потребления информации. *Проблемы теории и практики управления*. 2007. № 2. С. 16-25.

87. Почему это является инфографикой, а то - нет? URL: <http://infographer.ru/vsyo-taki-chto-zhe-takoe-infografika/> (дата звернення 25.12.2020)

88. Почепцов Г. Г. Соціальні комунікації і нові комунікативні технології. *Комунікація*. 2010. № 1. С. 19–26.

89. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации. М.: Рефл-бук, 2009.

90. Реутская М. Где должны находиться внутренние коммуникации? URL: <https://hrhelpline.ru/gde-dolzheny-nakhoditsya-vnutrennie-kommunikaczii/>. (дата звернення 17.07.2020)

91. Ритцер Д. Современные социологические теории. 5-е изд. СПб.: Питер, 2002. 686 с.

92. Різун В. В. Начерки до методології досліджень соціальних комунікацій. *Світ соціальних комунікацій*. 2011. Т. 1. с. 7-10.

93. Романовський О. Г., Серeda Н. В., Воробйова Є. В. Основи пabлiк рилейшнз : навчально-методичний посiбник для студентiв спецiальностей 8.03010201 «Психологiя» та 8.18010018 «Адмiнiстративний менеджмент». Х. : НТУ «ХП», 2015. 176 с.

94. Русаков С. Не сбивайся с ритма! Соблюдай переговорную ритмику. URL: <https://delovoyimir.biz/ne-sbivaysya-s-ritma-eto-ploho-i-v-sekse-i-v-razgovorah-s-lyudmi-soblyuday-peregovornuyu-ritmiku.html> (дата звернення 25.12.2020)

95. Сагер Л. Ю. Аналіз теоретичних основ внутрішніх комунікацій як необхідної умови ефективного управління підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011, № 1. с. 128-136.

96. Сєдова М. Внутрішньофірмова комунікація очима японців і американців. URL: <http://www.advschool.ru/articles/article698.htm> (дата звернення 25.12.2020)

97. Селиверстова М. В., Кретьова О. О. Особенности организации внутренних коммуникаций в деятельности современных организаций. Сургутский гос. педагогический ун-т. Сургут, 2019. URL: <https://scipress.ru/economy/articles/osobennosti-organizatsii-vnutrennikh-kommunikatsij-v-deyatelnosti-sovremennykh-organizatsij.html> (дата звернення 25.12.2020)

98. Система коммуникаций организации. URL: [https://studme.org/215843/psihologiya/sistema\\_kommunikatsiy\\_organizatsii](https://studme.org/215843/psihologiya/sistema_kommunikatsiy_organizatsii) (дата звернення 15.09.2020)

99. Смирнова Н. М. Коммуникация и интерсубъективность. *Философия науки. Эпистемологический анализ коммуникации*. Вып. 17. М., 2012. С. 40–55.

100. Соловьев А. И. Политические коммуникации. М.: Аспект Пресс, 2004.

101. Соколов А. В. Общая теория социальной коммуникации. СПб., 2002.

102. Социальные коммуникации (теория, методология, деятельность) : словарь-справочник [авт.-сост. В.А. Ильганаева]. Харьков : КП «Городская типография», 2009. С. 296–297.

103. Стоногина Ю.Б. Бусідо 5.0. бізнес-комунікації в Японії. URL: <https://www.yakaboo.ua/busido-5-0-biznes-kommunikacii-v-japonii.html> (дата звернення 25.12.2020)

104. Тапскотт Д. Электронно-цифровое общество. К. : INT-press, М. : Рефлбук, 1999. 432 с.

105. Таратухина Ю. В. Деловые и межкультурные коммуникации : учеб. пособ. М. : Юрайт, 2016. 462 с.

106. Теория поколений от X до Z: что нужно знать, чтобы хантить, вовлекать и работать вместе. URL: <https://blog.potok.io/xyz/> (дата звернения 25.12.2020)

107. Тихомирова Е. И. Наука о коммуникации: к объему понятия. Вестник Челябинского государственного университета. 2016. Вип. 102. №9 (391). С. 166-171.

108. Тодорова О. Тренды маркетинговых коммуникаций. URL: <https://creativity.ua/marketing-and-advertising/trendy-v-marketingovyh-kommunikacijah-na-2019-god/> (дата звернения 25.01.2021)

109. Толстиков В., Кашина Т., Извекова Ю. Роль и сущность понятия коммуникация в условиях формирования открытого информационного общества. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-i-suschnost-ponyatiya-kommunikatsiya-v-usloviyah-formirovaniya-otkrytogo-informatsionnogo-obshchestva/viewer> (дата звернения 25.07.2020)

110. Топ-25 найкращих роботодавців України. URL: <https://www.dsnews.ua/ukr/economics/top-25-luchshih-rabotodateley-ukrainy-04052020220000> (дата звернения 25.12.2020)

111. Тужикова Л. В. Нарративная коммуникация в геобрендинге. *Малые и средние города России как проблемное поле геобрендинга*. Екатеринбург, 2011. С. 73–79.

112. Факторы повышения эффективности коммуникаций. URL: [https://studme.org/50404/menedzhment/factory\\_povysheniya\\_effektivnosti\\_kommunikatsiy](https://studme.org/50404/menedzhment/factory_povysheniya_effektivnosti_kommunikatsiy) (дата звернения 15.12.2020)

113. Фатхутдинов Р. Системный подход к управлению. *Управление персоналом*. 1999. № 12. С. 63–78.

114. Хабермас Ю. Терия комуникативного действия. 1981. 465 с.

115. Хабермас Ю. Моральное сознание и коммуникативное действие: пер. с нем. СПб.: Наука, 2006. 379 с.

116. Хабермас Ю. Публичное пространство и политическая публичность. Биографические корни двух мыслительных мотивов. *Между натурализмом и*

религией. *Философские статьи* / пер. с нем. М.Б. Скуратова. М.: Весь мир, 2011. С. 15–26.

117. Хау Дж. Краудсорсинг: Коллективный разум как инструмент развития бизнеса. Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2012. 288 с.

118. Холод О. М. Соціальні комунікації : соціо- та психолінгвістичний аналіз. Львів : ПАІС, 2011.

119. Шарков В. И. Истоки и парадигмы исследований социальной коммуникации. URL: [https://iub.at.ua/\\_ld/0/61\\_.pdf](https://iub.at.ua/_ld/0/61_.pdf) (дата звернення 25.12.2020)

120. Шубін О. О., Сименко І. В. Аналітична оцінка якості організаційних комунікацій. *Актуальні проблеми економіки*. К. : 2010 .№1(103). С. 175–184.

121. Якобсон Р. О. Речевая коммуникация: Язык в отношении к другим системам коммуникации. *Избранные работы*. М.: Прогресс, 1985. С.306-330.

122. Яковенко М.С. Інформаційний простір: філософські аспекти формування поняття. Lviv Politechnic University Institutional Repository. URL: <http://ena.ip.edu.ua>. С. 22-28

123. Яскевич Я. С. Социальная коммуникация как наука и специальность: становление, динамика, статус. *Философия и социальные науки*. 2016, №3.

124. Яценко Н. Соціологічні аспекти дослідження організаційної культури закладу вищої освіти. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*: зб. наук. праць. Запоріжжя : Класичний приватний університет. 2020. Вип. 88. С. 127-135.

125. Adler R., Towne N. Looking out/looking in (2nd ed.). New York: Holt, Rinehart and Winston. 1978.

126. Berio D. The Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice. Holt. Rinehart & Winston, 1960

127. Baromètre Afcı-ANDRH-Inergie 2013 sur la communication managériale. URL: <https://www.afci.asso.fr/publications/toutes-les-publications/barometre-afci-andrh-inergie-2013-sur-la-communication-manageriale/> (дата звернення 25.01.2021)

128. Cherry C. On human communication: A review, a survey, and a criticism. Cambridge, 1978
129. Craig, R. T. Communication Theory as a Field. *Rel.Lib*, 1999. Pp. 34–39.
130. ENQUETE METIER AFCI - OCCURRENCE 30 ans de communication interne ! URL: [https://www.afci.asso.fr/wp-content/uploads/2019/06/Afci\\_EtudeQuanti2019.pdf](https://www.afci.asso.fr/wp-content/uploads/2019/06/Afci_EtudeQuanti2019.pdf) (дата звернення 25.01.2021)
131. Ferrari J. R. Psychometric validation of two procrastination inventories for adults: Arousal and avoidance measures. *J. of Psychopathology and Behavioural Assessment*. 1992. V. 14. № 2. P. 97–110.
132. Freeman R.E. Strategic Management: A stakeholder approach. Boston, 1984.
133. Howe N., Strauss W. Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. New York : William Morrow and Company Inc. 1991. 538 p.
134. Lay C. H. At last, my research article on procrastination. *J. of Research in Personality*. 1986. V. 20. № 4. P. 474–495.
135. Lokotkova-Ternovaya O.Yu. The role of intracommunications in overcoming the procrastination phenomenon. *Virtus: Scientific Journal*. June № 45, 2020. P. 224-227
136. Lokotkova-Ternovaya O.Yu., Voronenko A., Mykhaylyova K. Modern information resources of communication interaction. *European Humanitarian Studies*. 2021. №2. C. 32-47.
137. Milgram N. A., Sroloff B., Rosenbaum M. The procrastination of everyday life. *J. of Research in Personality*. 1988. V. 22. № 2. P. 197–212.
138. Newcomb T. M. An approach to the study of communicative acts. *Psychol. Rew.*, 1953. V. 60. P. 293-304
139. On Phenomenology and Social Relations: *Selected Writings of Alfred Schutz*, edited by Hel- muth Wagner, University of Chicago Press, Chicago, 1970.
140. Rogers E. M. A History of Communication Study. A Biographical Approach. N.Y.; London; Toronto; Sydney; Singapore, 1997.

141. Sony Corporation: The Internal Communication Strategies of Multinational Japanese Companies. URL: <https://www.arc-c.jp/funnote/en/feature/s2011.html> (дата звернення 25.12.2020)

142. Steel P. The nature of procrastination: A. metaanalytic and theoretical review of quintessential self – regulatory failure. *Psychol. Bul.* 2007. V. 133. № 1. P. 65–94.

143. Watson J. B. Behaviorism. N.Y., 1925

144. Weber M. Economy and Society. Vol. 1. Berkeley, 1978.

145. Wood J. T. Interpersonal Communication: Everyday Encounters. Rel. Lib, 2003. 349 p.

## Додаток А

## СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

**Наукові праці, в яких опубліковано основні наукові результати дисертації:**

***Розділи у монографіях:***

1. Локоткова-Терновая О. Ю., Петрушко А. В. Коммуникации в организации как фактор развития человеческого капитала. *Проблемы развития человеческого капитала в современном социальном поле Украины: организационный аспект*. Харьков : Изд-во Міськдрук, 2016. С. 126–146 (здобувачем Локотковою-Терновою О. Ю. показано можливості комунікаційних взаємодій в організаціях та їх особливості в різних типах комунікації)

***Статті у наукових фахових виданнях України:***

1. Локоткова-Терновая О. Ю. Роль інтракомунікацій у побудові щастя співробітників в організації. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2020. Вип. 85. С. 24-31 (індексується в міжнародній базі *Index Copernicus*)

2. Локоткова-Терновая О. Ю. Современный подход к внедрению эффективной инновационной системы интракоммуникаций в организациях. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2020. Вип. 88. С. 28-36 (індексується в міжнародній базі *Index Copernicus*)

3. Локоткова-Терновая О. Ю. Куб УПКОИН: новый взгляд на управление системой интракоммуникаций в организации. *Вісник Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого*. Серія: Філософія, філософія права, політологія, соціологія. Том 1, № 48(2021) С. 138-145 (індексується в міжнародних базах *Index Copernicus*, *Googlescholar*)

***Статті у наукових зарубіжних виданнях:***

1. Lokotkova-Ternovaya O.Yu., Voronenko A., Mykhaylyova K. Modern information resources of communication interaction. *European Humanitarian*

*Studies. 2021. №2. С. 32-47 (здобувачем Локотковою-Терновою О. Ю. показано особливості комунікаційної взаємодії при використанні сучасних інформаційних ресурсів)*

***Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:***

1. Локоткова-Терновая О. Ю. Роль системы интракоммуникаций в современной организации. *Роль суспільних наук у процесі розвитку суспільства в умовах сьогодення*: тези допов. міжнар. наук.-практ. конф., 5-6 грудня 2014 року., м. Дніпропетровськ. Дніпропетровск: НО «Відкрите суспільство», 2014. С. 39-44

2. Локоткова-Терновая О. Ю. Роль системы интракоммуникаций в ключевых вопросах учебно-воспитательного процесса в вузе. *Управление качеством обучения в инновационном вузе* : прогр. и матер. науч.-теорет. конф. молодых ученых, 17–18 апр. 2015 г. Харьков : Изд-во НУА, 2015. С. 18-22

3. Локоткова-Терновая О. Ю., Михайлева Е. Г. Роль интракоммуникаций в преодолении феномена прокрастинации в организации. *Трансформация социальных систем: проблемы и поиски путей решения*: сб. науч. тр. по матер. Всерос. науч.-практ. конф. (с междунар. уч.), Саранск, 17–18 декабря 2014 г. Саранск : Изд-во Мордов. ун-та, 2015. С. 150-153 (здобувачем Локотковою-Терновою О. Ю. запропоновано шляхи подолання феномену прокрастінації засобами інтракомунікацій)

4. Локоткова-Терновая О. Ю. Роль интракоммуникационного менеджера в современной организации. *Соціологія у (пост)сучасності*. Збірник тез доповідей XIII Всеукраїнської наукової конференції студентів та аспірантів, ХНУ імені В.Н.Каразіна. Харьков, 2015. С. 57-58

5. Локоткова-Терновая О. Ю. *Современные тенденции развития инновационных интракоммуникаций в системе высшего образования*. Подготовка научно-педагогических кадров для высшей школы: состояние проблемы, перспективы : программа и материалы науч.-теорет. конф. молодых ученых, 16 апр. 2016 г. Харьков : Изд-во НУА, 2016. С. 31–36.

6. Локоткова-Терновая О. Ю., Михайлева Е. Г. Роль коммуникации в

формировании доверия в образовании. *The world science and innovation: Proceedings of the VII International Scientific and Practical Conference 10-12 February 2021, London. 2021. № 18(34), Vol.3, February 2021. p. 354-356.*(здобувачем Локотковою-Терновою О. Ю.розглянуто роль комунікації при конструюванні довіри освітніх закладів стейкхолдерам)

***Наукові праці, які додатково висвітлюють результати дисертаційного дослідження:***

1. Lokotkova-Ternovaya O.Yu. The role of intracommunications in overcoming the procrastination phenomenon. *Virtus: Scientific Journal*. June № 45, 2020. P. 224-227 (індексується в міжнародних базах *Scientific Indexing Services (SIS) (USA)*, *Citefactor (USA)*, *International Innovative Journal Impact Factor (IIJIF)*)

## Додаток Б

### Відомості про апробацію результатів дисертації

Основні положення дисертації пройшли апробацію на:

- *міжнародних конференціях:*

«Роль суспільних наук у процесі розвитку суспільства в умовах сьогодення» (Дніпро, 2014),

«Управління якістю навчання в інноваційному виші» (Харків, 2015),

«Трансформація соціальних систем: проблеми й пошуки шляхів їх вирішення» (Саранськ, 2015),

«Соціологія у (пост)сучасності» (Харків, 2015),

«Наука та освіта: проблеми, перспективи й інновації» (Лондон, 2021)

- *всеукраїнських конференціях:*

«Підготовка науково-педагогічних кадрів для вищої школи: стан, проблеми, перспективи» (2016);

- *методологічному семінарі кафедри соціології ХГУ «НУА» (2021).*