

*Редько Олександр Юрійович,  
доктор економічних наук, професор,  
перший проректор з науково-педагогічної роботи;  
Національна академія статистики, обліку і аудиту*

## **ДЕЯКІ АСПЕКТИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ**

В сучасному менеджменті спостерігається достатньо чітка тенденція втрати мотивації працівників до роботи взагалі. Особливо це виявилось з напливом мігрантів до Європи, де достатньо високий рівень соціального захисту та підтримки непрацюючих. Останнє починає впливати і на задіяних у процесі виробництва та обслуговування працівників. Тому актуалізується питання підвищення комунікаційної ефективності між керівником та підлеглими. Ця тема отримала розвиток у багатьох публікаціях, зокрема в роботі вітчизняної дослідниці О. Юзькової [1].

Якщо проаналізувати безліч форм менеджменту, цілком доцільно виокремити п'ять його форм (за ступенем зростання за якістю):

- управління за завданнями (найнижчий рівень, притаманний безпосередньому управлінню виконавцями);
- управління за процесами (притаманне менеджменту середнього рівня);
- управління за правилами (притаманне структурним підрозділам з функцією контролю або у корпоративних системах);
- управління за цілями (є прерогативою найвищого рівня управління та притаманне управлінню проектами);
- управління за цінностями (в Україні відсутнє у зв'язку з ігноруванням поняттям «цінності» в практиці управління).

Останнє базується на візуальній психодіагностиці, яка надає певні ключі до розуміння свого підлеглого (підлеглих). До таких умовних ключів включають:

- мовні предикати,
- фізіологічні маркери,
- параметри руху очей,
- мінімальні ключі (тонус м'язів, колір шкіри, апарат дихання, тональність та темп мови, положення тіла та жести).

Візуальна психодіагностика – це галузь загальної психодіагностики, яка базується на вивченні зовнішніх характеристик людини для проникнення у внутрішній психологічний стан особистості.

Вченим відомо, що існує взаємозв'язок між внутрішнім станом людини та його зовнішніми особливостями (зовнішнім проявом). Головна ідея психодіагностики полягає в тому, що людина кожної миті виказує себе у всьому, що вона робить. До основних методів візуальної психодіагностики належать:

- спостереження;
- бесіда;
- біографічний метод;

- морфологічний та графологічний аналіз;
- фізіономіка;
- спостереження за вподобаннями людини. В останньому випадку в арсеналі науки та практики є такі методи як кольоровий тест Люшера, психогеометрія, методика портрета В. П. Кулікової, методика Сонді та інші.

Слід зауважити, що на практиці методика психодіагностики дозволяє досить швидко зібрати дані про людину та скласти її психологічний портрет. Це, у свою чергу, надає керівнику можливість спрогнозувати ефективність тієї чи іншої діяльності свого підлеглого.

Невербальна поведінка підлеглого потребує врахування таких чинників:

- загальна ситуація спілкування;
- особливості поведінки конкретної особи;
- стать;
- вік;
- ступінь значущості партнерів по спілкуванню один для одного;
- культурні та етичні норми прояву індивідуальних особливостей особистості.

Не можна не зупинитися на певних ефектах, що викривлюють сприйняття співрозмовника:

- «ефект первинності» – думка, що склалася при першому спілкуванні, часто визначає ставлення до співрозмовника або до події;
- «ефект послідовності» – на сприйняття незнайомого співрозмовника найбільше впливають ті дані, що надає у першу чергу, а якщо йдеться про знайомого – останні відомості про нього;
- «ефект проєкції» – підсвідома тенденція переносити небажати для себе якості та вади на іншу людину;
- «ефект некритичності» – небажання критично оцінювати іншу людину;
- «ефект бумеранга» – зазвичай люди на підсвідомому рівні чинять супротив будь-якому сильному зовнішньому тиску.

Якщо потрібно досягти ефективної комунікації, тоді слід обов'язково враховувати іманентне існування вказаних вище ефектів.

У менеджменті існує шість правил, дотримання яких дозволяє ефективно спілкуватися між будь-якими рівнями системи управління. Хоча слід вказати на ризик гіпертрофованого дотримання та абсолютизації таких правил керівником будь-якого рівня.

1. Правило типізації співрозмовника. Перед розмовою слід визначитися з типом партнера відносно відомих психологічних типологій. Слід пам'ятати, що різні люди в залежності від темпераменту, професійної або соціальної групи, віку чи статі мають певну типологію.

2. Правило постановки себе на місце співрозмовника (рефлексія). Рекомендується свідомо сприймати співрозмовника та намагатися дивитися на ситуацію його очима. Певним чином це дозволяє проникнути у внутрішній світ партнера, визначитися з його станом, зрозуміти його почуття, мотиви та думки.

3. Правило індивідуалізації. Спираючись на типологічні особливості людини, слід спромогтися у майбутньому зрозуміти основні особисті характеристики співрозмовника (професійні, соціальні, індивідуальні).

4. Правило моторного програвання. Слід спорадично повторювати окремі компоненти поведінки співрозмовника (прийняти однакову з ним позу, приєднатися до динаміки його рухів та манери і змісту його мови). Відображення невербальної поведінки людини значно полегшує розуміння його особистості.

5. Правило стійкості до соціально-психологічних ефектів. Його застосування вимагає певного комплексного підходу:

- не піддаватися першому враженню;
- не судити про людину за безпосередньо отриманими фактами спостереження;
- вивчати людину у різні моменти його життя та у різних ситуаціях;
- перепроверити свої враження та порівнювати їх із попередньо відомими даними.

6. Правило фіксації елементів поведінки та зовнішності співрозмовника. Доцільно порівнювати власні враження до та після спілкування.

Слід зазначити, що у менеджменті дотримання вказаних вище правил не становить проблеми, а лише вимагає послідовності та ретельності в роботі з персоналом або контрагентами.

Спілкуючись з підлеглими, партнерами по бізнесу або іншими контрагентами, необхідно розуміти сучасну базову модель мотивації дій своїх співрозмовників. Вона не складна і складається з чотирьох елементів:

- Потреби (особисте бажання задовольнити існуючі потреби).
- Поведінка (дії, спрямовані на задоволення потреб).
- Винагорода (задоволення потреб як внутрішня або зовнішня винагорода).
- Зворотній зв'язок (винагорода, що отримується, сприймає поведінку як прийнятну та доцільну для повтору у майбутньому).

Викладене вище на практиці реалізується через застосування так званих метапрограм. Метапрограма – це обов'язкові для особистості принципи уваги. На сьогодні в практиці менеджменту застосовується декілька базових метапрограм:

- метапрограма «проективний-рефлекторний»;
- метапрограма «можливості – процес»;
- метапрограма «глобальне – специфічне»;
- метапрограма «рух до – рух звідти»;
- метапрограма «внутрішня – зовнішня фрейм референція».

Застосування тієї чи іншої програми залежить від так званої «карти мотивації підлеглого», яка має три складові: мотиватор, інтерпретатор, висновки.

Зарубіжна практика менеджменту виробила три основні правила успішної комунікації з підлеглими:

1. Не переносити власні мотиватори на співробітників.

2. Визначити карту мотивації співробітника.

3. Інформувати співробітника про позитивні кроки до дій, що здійснює фірма, з урахуванням його карти мотивації.

На нашу думку, в сучасному світі, де мотивація до роботи втрачає суспільне значення, вміння мотивувати працівника поступово виходить на передній план ефективного менеджменту.

### Список використаних джерел

1. Юзькова О. Комунікаційна ефективність керівника / О. Юзькова. – МІМ-Київ, 2017. – 22 с.

*Семяновський Вадим Миколайович,  
кандидат фізико-математичних наук, доцент кафедри  
економічної кібернетики та математичних методів,  
Національна академія статистики, обліку та аудиту*

## ЕЛЕКТРОННА ГРОМАДА ЯК БАЗОВА СКЛАДОВА ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ

Однією з важливих ланок сучасного розвитку в Україні є впровадження електронних технологій у всіх сферах життя, особливо в системі управління державою [1, с. 28]. Питання швидкого впровадження електронних технологій як у державній владі, так і у системі місцевого самоврядування є стратегічним питанням для України з урахуванням її європейських прагнень [2, с. 69].

**Електронне урядування** (e-government) – спосіб організації влади за допомогою систем локальних інформаційних мереж та сегментів глобальної інформаційної мережі, що забезпечує функціонування органів влади в режимі реального часу та робить максимально простим і доступним щоденне спілкування з ними громадян, юридичних осіб, неурядових організацій [3, с. 7].

Метою впровадження електронного урядування в Україні є досягнення європейських стандартів якості електронних адміністративних послуг, відкритості та прозорості влади для громадян, представників бізнесу та громадських організацій.

Важливою складовою електронного урядування є **електронний уряд** – єдина інфраструктура міжвідомчої автоматизованої інформаційної взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування з громадянами та суб'єктами господарювання. Він не є доповненням або аналогом традиційного уряду, а лише визначає новий спосіб взаємодії на основі активного використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) з метою підвищення ефективності надання державних послуг [4].

Базовою складовою електронного урядування є **електронна громада** – єдина система інформаційної взаємодії громадян з органами місцевого самоврядування всіх рівнів, суб'єктами господарювання та органами державної