



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



НАВЧАЛЬНИЙ ОНЛАЙН КУРС З ПИТАНЬ РОЗВИТКУ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ В АПАРАТІ ВЕРХОВНОЇ РАДИ УКРАЇНИ

2020

	Вступ
Модуль 1. Внутрішні комунікації та процес імплементації парламентської реформи	
1.1.	Визначення та класифікація внутрішніх комунікацій в Апараті Верховної Ради України
1.2.	Значення внутрішніх комунікацій в процесі оновлення Апарату Верховної Ради України
1.3.	Виклики на шляху розвитку внутрішніх комунікацій
1.4.	Корисні посилання
Модуль 2. Концепція внутрішніх комунікацій Апарату Верховної Ради України	
2.1.	Передумова створення Концепції
2.2.	Концепція, як вона є
2.3.	Методологія та індикатори її впровадження
2.4.	Корисні посилання
Модуль 3. Інструменти для розвитку внутрішніх комунікацій Апарату Верховної Ради України	
3.1.	Технічні інструменти
3.2.	TOP-down та bottom up підходи
3.3.	Горизонтальні інструменти
3.4.	Корисні посилання
Модуль 4. Універсальні правила комунікацій	
4.1.	Формальне та неформальне листування
4.2.	Ефективні письмові комунікації – візуальні комунікації
4.3.	Брендбук та уніфікований стиль
4.4.	Корисні посилання
	Список рекомендованої літератури

Вступ

Комуніка́ція (від [лат.](#) communicatio — єдність, передача, з'єднання, повідомлення, пов'язаного з дієсловом [лат.](#) communico — роблю спільним, повідомляю, з'єдную, похідним від [лат.](#) communis — спільний) — це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами, спілкування за допомогою вербальних і невербальних засобів із метою передавання та одержання інформації.

Вивчення спілкування можна поділити поміж такими дисциплінами:

- [Теорія інформації](#);
- Теорія комунікації;
- [Біосеміотика](#).

Історія розвитку засобів спілкування

Існує ряд [гіпотез](#) про походження [мови](#), але жодна з них не може бути підтверджена фактами через величезну віддаленість походження мови від нашого часу. Вони залишаються гіпотезами, оскільки їх не можна ні спостерігати, ні відтворити в експерименті. Вважається, що з появою мови пов'язана зміна [гену FOXP2](#).

Найдавніше прото-[кіпу](#), виявлене при розкопках культури [Каралья](#) (долина Супі, [Перу](#)) археологом Рут Марта Шейді Соліс (Ruth Martha Shady Solís), датується по стратиграфічному шару приблизно 3000 роком до н. е., у зв'язку з чим може вважатися найдавнішим засобом писемної комунікації у [людства](#).

Види комунікації

Різноманітні види й способи комунікації можна поділити на три групи: усну, письмову й візуальну.

У свою чергу, саме спілкування можна умовно поділити на вербальне, невербальне та письмове спілкування. До невербального спілкування відносяться: мова тіла, візуальний контакт, мова жестів та ін. В сучасних умовах зростає роль мережевого спілкування.

Види вербальної комунікації

- Контакт масок — формальне спілкування, коли відсутнє прагнення зрозуміти і врахувати особливості особистості співрозмовника. Використовуються звичні маски (ввічливості, чемності, байдужості, скромності, співчутливості тощо) — набір виразів обличчя, жестів, стандартних фраз, що дозволяють приховати дійсні емоції, відношення до співрозмовника.
- Світське спілкування — його суть у безпредметності, тобто люди кажуть не те, що думають, а те, що належить говорити в подібних випадках; це спілкування закрите, тому що точки зору людей на те чи інше питання не мають ніякого значення і не визначають характеру комунікації. Наприклад: формальна ввічливість, ритуальне спілкування.
- Формально-рольове спілкування — це такий вид спілкування, при якому його зміст, засоби регламентовані соціальними ролями партнерів по спілкуванню: вчитель і учень, лицар і дівчина, співробітник міліції і порушник, стюардеса і пасажери літака тощо..

- Ділове спілкування — це процес взаємодії в спілкуванні, при якому відбувається обмін інформацією для досягнення певного результату. Тобто це спілкування цілеспрямоване. Воно виникає на основі і з приводу певного виду діяльності. При діловому спілкуванні враховують особливості особистості, характеру, настрою співрозмовника, але інтереси справи більш значущі, ніж можливі особисті розбіжності.
- Духовне міжособистісне спілкування (інтимно-особистісне) — розкриваються глибинні структури особистості.

Умови здійснення комунікації

Для здійснення процесу комунікації необхідні, принаймні, 4 умови:

- наявність щонайменше двох осіб: відправника — особи, яка генерує інформацію, що призначена для передачі; та одержувача — особи, для якої призначена інформація, що передається.
- наявність повідомлення, тобто закодованої за допомогою будь-яких символів інформації, призначеної для передачі;
- наявність каналу комунікації, тобто засобу, за допомогою якого передається інформація;
- наявність зворотного зв'язку, тобто процесу передачі повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника. Таке повідомлення містить інформацію про ступінь сприйняття й зрозумілості отриманого повідомлення.^[2]

Екологічність комунікації

Екологічність комунікації — дотримання комунікативних етичних та емотивних норм користування мовою. Етикетні висловлення формують етикетну рамку спілкування, виконуючи комунікативну й апелятивну функції — встановлення, продовження чи завершення контакту між учасниками спілкування. Усі мовленнєві висловлення є або екологічними, тобто спрямованими на успішність комунікації та досягнення певної кооперації у спілкуванні, або неекологічними, тобто орієнтованими на конфлікт та деструкцію.

Сторони комунікації

- Комунікативна. Комунікативна сторона спілкування (чи комунікація у вузькому сенсі слова) складається в обміні інформацією між індивідами, що спілкуються.
- Інтерактивна. Інтерактивна сторона полягає в організації взаємодії між індивідами, що спілкуються (обмін діями).
- Перцептивна. Перцептивна сторона спілкування означає процес сприйняття і пізнання один одного партнерами по спілкуванню і встановлення на цій основі взаєморозуміння.

У процедурі спілкування виділяють такі етапи

- Потреба у спілкуванні (необхідно повідомити або дізнатися інформацію, вплинути на співрозмовника тощо) — спонукає людину вступити в контакт з іншими людьми.
- Орієнтування з метою спілкування, в ситуації спілкування.

- Орієнтування в особистості співрозмовника.
- Планування змісту свого спілкування — людина уявляє собі (звичайно несвідомо), що саме скаже.
- Несвідомо (іноді свідомо) людина вибирає конкретні засоби, фрази, якими буде користуватися, вирішує як говорити, як себе вести.
- Встановлення контакту.
- Обмін думками, ідеями, фактами.
- Сприйняття і оцінка відповідної реакції співрозмовника, контроль ефективності спілкування на основі встановлення зворотного зв'язку.
- Коригування напряму, стилю, методів спілкування і способів їх взаємодії.

Види комунікативних бар'єрів

Далеко не завжди процес комунікації є ефективним, адже між тим, хто доносить інформацію і тим, хто її сприймає можуть виникати комунікативні бар'єри — психологічні перепони, які людина установлює, аби захиститися від небажаної, втомлюючої або небезпечної інформації. Виділяються такі типи бар'єрів, залежно від причин їх виникнення:

- **Бар'єр взаєморозуміння.** Може виникати через похибки в процесі передачі інформації. Наприклад, коли комунікатор говорить невиразно, надто швидко, нечітко або вживає велику кількість звуків-паразитів.
- **Семантичний бар'єр.** Виникає, коли одне і те ж слово різні люди розуміють по-різному, вкладають у них свій власний сенс. Таке викривлення може бути наслідком особливостей особистісного сприйняття людини, її професійної діяльності.

- **Стилістичний бар'єр.** Він виникає при невідповідності стилю мови того, хто говорить, і ситуації спілкування або стилю мови, стану того, хто в цей час слухає.
- **Логічний бар'єр.** Виникає, коли логіка міркування того хто говорить або занадто складна для розуміння слухаючого, або здається йому неправильною, суперечить властивій йому манері доказів.
- **Соціально-культурний бар'єр.** Його причиною стають соціальні, політичні, релігійні і професійні розбіжності в поглядах, звичках, традиціях, що призводять до різного пояснення і сприйняття тих або інших понять, явищ, розумінь.
- **Бар'єр авторитету.** Іноді перешкодою може стати саме несприйняття того, хто говорить через його неавторитетність в очах слухача. Або ж навпаки, під час спілкування з людиною, яка є для співрозмовника дуже авторитетною, він може губитися, бути неуважним, не знати, що відповісти.
- **Бар'єр відносин.** Йдеться про виникнення почуття ворожості, недовіри до того хто говорить, а потім — і до інформації, яку він передає.

Середовища і комунікація

Середовище можна умовно поділити на мікросоціальне та макросоціальне. У мікросоціальному середовищі (родина, формальна група (професійна, навчальна)) між людьми є певний рівень довіри. У родині зв'язки між її суб'єктами є безпечними. Макросоціальне середовище - це усі інші, які є часто небезпечними. Інтерактивні процеси у макросоціальному середовищі нерідко сприяють розвитку алкоголізму, тютюнової залежності, апатії, наркоманії і т.д. Це говорить про те, що у макросоціальному середовищі перебувати небезпечно і це потребує певних

правил поведження, щоб уникнути негативного впливу дикого, архаїзованого суспільства, у якому особливо у кризові часи інтенсифікований [природний відбір](#). Тому для індивіда важливо будувати двохконтурну систему комунікацій.

Масова комунікація ([англ. Mass communication](#)) — це поняття можна розглядати мінімум в двох аспектах:

1. Як *процес* передачі інформації групі людей одночасно за допомогою спеціальних технічних засобів — [мас-медіа](#).
2. Як *дисципліну*, яка вивчає різні засоби за допомогою яких окремі люди і організації передають [інформацію](#) через [засоби масової інформації](#) великим сегментам населення одночасно ([теорія масових комунікацій](#)).

Масова комунікація — фундаментальний стан сучасного суспільства, в якому складна, функціонально диференційована соціальна структура втілена у символічних формах і образах, які здатна сприймати і розуміти корпоративна, масова й індивідуальна свідомість.

Це знаходить вираження на когнітивному рівні через поширення соціально значущої інформації серед аудиторій, які охоплюють більшу частину населення, та інтеркативному рівні через зрощення інформації із системою цінностей і норм різних груп і категорій індивідів, регуляції їхніх контактів із середовищем.

Некоректним є ототожнення масової комунікації з масовою інформацією, оскільки перша орієнтована на діалог, полілог та взаємодію, тоді як остання направлена на зміну установок, атитюдів та трансляцію зразків поведінки.^[1]

Інтернет як канал комунікації трансформує поняття масової комунікації, оскільки створює технологічні можливості, які реалізуються через творчий пошук нових форм. Під час технічної модернізації електронних видань застарілими стають тези про односторонність спілкування і незмінність контенту. Разом із тим зниження витрат на створення видавничої продукції поступово демасифікує сучасну масову комунікацію, оскільки дозволяє охоплювати вузькі аудиторії. Слід зазначити, що спрощення поняття масової комунікації до поширення інформації на масового читача неприпустиме, оскільки в такому разі до масового спілкування належатимуть соціально неважливі повідомлення з міжособистісного листування чи інші види необробленої інформації. Тому одним із найважливіших критеріїв масової комунікації є наявність професійної підготовки матеріалів за допомогою спеціальних інститутів — редакцій. Під час дослідження електронних видань українським дослідником Салигою П. Г. було уточнене визначення масової комунікації з урахуванням дигіталізації медіа: *«Масова комунікація — це процес поширення професійно підготовлених повідомлень для різних за кількістю та інтересами аудиторій за допомогою технічних пристроїв.»*

Галузь досліджень

Дисципліна вивчає інститути засобів [масової інформації](#) і процеси, такі як розповсюдження інформації, а також вплив ЗМІ, наприклад, переконання або маніпулювання масовою думкою. Багато навчальних програм по цій дисципліні орієнтовані на емпіричний аналіз і кількісні дослідження: від статистичного [контент-аналізу](#) змісту ЗМІ до дослідження суспільної думки і експериментальних досліджень.

Поняття комунікації, види комунікації

Визначення поняття комунікації

Є дуже багато визначень поняття комунікації, але вони не суперечать одне одному, а навпаки доповнюють. Кожне з визначень охоплює певний бік явища, даючи більш ґрунтовне розуміння комунікації.

Комунікація — передача інформації, ідей, оцінок або емоцій від одних людей іншим за допомогою символів.

Символ — знак, щодо значення якого в суспільстві або соціальній групі існує консенсус. Комунікація — соціальна взаємодія, що здійснюється за допомогою повідомлень.

Комунікація — процес за участі двох або більше суб'єктів, що полягає у передачі сигналів (символів, повідомлень) з метою досягнення взаєморозуміння між цими суб'єктами.

Під комунікацією в широкому сенсі розуміються і система, в якій здійснюється взаємодія, і процес взаємодії, і способи спілкування, що дозволяють створювати, передавати і приймати різноманітну інформацію ". **Комунікація** є соціально обумовленим процесом передачі і сприйняття інформації в умовах міжособистісного і масового спілкування через канали з допомогою різних комунікативних засобів (вербальних, невербальних та інших)ю^[6]

На загальному рівні подія комунікації включає наступні складові:

1. Джерело інформації.
2. Процес кодування.
3. Повідомлення.

4. Канал передачі інформації.
5. Процес декодування.
6. Отримувач (реципієнт).
7. Потенціал для зворотного зв'язку.
8. Шум (перешкоди для комунікації).

Види комунікації та їх особливості

Ознака для порівняння	Міжособистісна комунікація	Міжособистісна з використанням технічних засобів	Масова комунікація
Визначення	Безпосередній контакт між людьми «вживу»	Посередництво техніки при збереженні відомості реципієнта для комунікатора	Анонімність реципієнтів для комунікатора
Джерело	Один або декілька індивідів	Індивід або група осіб	Група людей або індивід, що не мають деталізованої інформації про аудиторію
Кодування	Однокроковий-трансформація думок в мову	Двокрокове: 1- комунікатор переводить думки в слова або символи, 2- машина кодує повідомлення для передачі або зберігання	Багатоетапне

Повідомлення	Особисті або публічні, дешеві, важко припинити передачу повідомлення	Особисті або публічні, порівняно невисока ціна, відносно легко можна припинити	Публічне, може бути легко припинене, одне й те саме повідомлення для всіх, може дорого коштувати
Канал передачі інформації	Різноманітні: слух, зір, нюх, доторк	Обмежені, одночасно використовуються 1-2, використовується один технічний засіб	Обмежені до 1-2, завжди із застосуванням декількох технічних засобів
Процес декодування	Однокроковий, для тих хто сприйняв повідомлення	Двокрокове	Багаторазове
Реципієнт	Індивід або невелика група	Одна людина, невелика група або велика група	Велика гетерогенна географічно розпорошена група людей
Зворотний зв'язок	Негайний	Негайний, відстрочений у часі	Відстрочений у часі, уповільнений
Шум	Семантичний, шум середовища	Семантичний, шум середовища, механічний	Семантичний, шум середовища, механічний

Масова комунікація як соціальний інститут

Масова комунікація — інституціолізоване виробництво і розповсюдження символічних матеріалів шляхом передачі і накопичення інформації з метою досягнення суспільного консенсусу.

Особливості масової комунікації:

- Комунікатор — організація, соціальна група, інституція, які розглядають свої функції адекватними комунікації (в персональному вираженні — від диктора до власника каналу).
- Реципієнт комунікації розглядається як елемент соціальної групи або соціальної категорії.
- Канал (медіа) — складна система технічних та соціально-культурних елементів (напр. правові та соціально-культурні норми).
- Повідомлення є продуктом масового виробництва.
- Відкритість і публічність.
- Обмеженість доступу та контрольованість засобів передачі повідомлень.
- Опосередкованість та асиметричність контактів комунікатора та реципієнта.
- Реципієнтом є множина, а не індивід.
- На відносини комунікатор-реципієнт впливають інституційні норми і приписи^[9].

Д. Мак-Квейл вказує на важливість медій як соціального інституту, який треба досліджувати і знати особливості функціонування.

Мас-медії:

- сприяють зростанню і змінам в індустрії управління персоналом, продукуванню товарів і послуг, поживленню зв'язків у промисловості; вміщують інституцію самі в собі, розвиваючи власні правила і норми, які пов'язують цю інституцію з іншими [соціальними інституціями](#);
- є владним ресурсом — у значенні контролю, управління та інновацій у суспільстві, який може бути заміником для сили та інших ресурсів;
- виступають ареною, де здійснюється публічне, національне та міжнародне життя;
- часто виступають місцем розвитку культури, в сенсі мистецтва і символічних форм, також звичаїв, мод, стилів життя і норм;
- стали головним джерелом визначень і представлень соціальної реальності для індивідуумів, груп і суспільств; вони виражають цінності та нормативні рішення, нерозривно перемішані з новинами та розвагами.

Об'єкт та предмет соціології масової комунікації

Докладніше: [Соціологія масових комунікацій](#)

Соціологія масових комунікацій — галузь соціології, що вивчає закономірності масових інформаційних явищ і процесів, діяльність соціальних інститутів, що виробляють та поширюють масову інформацію.

Об'єкт — об'єктивно існуюча, що протікає в режимі реального часу масово-комунікативна діяльність як підсистема суспільства, що виступає як цілісна система.

Предмет — сукупність закономірностей вищевказаної сфери діяльності, дослідження яких визначає структуру даної наукової дисципліни, а саме взаємодія комунікатора, аудиторії, вивчення змісту, особливостей сприйняття масової

інформації, вивчення соціальних аспектів функціонування окремих засобів масової комунікації^[11]. Він містить у собі всі рівні — від теоретичного і до рівня емпіричних досліджень, що поширюються як на дослідження об'єкта масово-комунікативної діяльності — масову аудиторію, так і на дослідження структур самих масових комунікацій та засобів їх функціонування.

Реалізації цього завдання більшою мірою відповідає другий з позначених напрямів у розвитку соціології масових комунікацій, який здійснюється в основному в руслі наук, що вивчають журналістику. Це зумовило зміст, форми, рівні і категоріальне наповнення даного наукового напрямку соціологічного знання.

Макропарадигми досліджень масової комунікації: функціоналізм та конфлікціонізм

Функціоналізм	Конфлікціонізм
Масова комунікація — <u>соціальна інституція</u> , а тому реалізує певні соціальні функції та має певні дисфункції	Масова комунікація — <u>соціальна інституція</u> , а тому реалізує певні соціальні функції та має певні дисфункції.
Соціально-культурний контекст виникнення парадигми — Алексис де Токвіль «Демократія в Америці». Розглядає як головну функцію масової комунікації	Чарльз-Райт Мілз «Правляча еліта»: вгорі — еліта, внизу — суспільство мас, яким маніпулюють з допомогою медіа.

трансляцію ставлення мас до певної проблеми (публічне ставлення).	
Аудиторія обирає ту чи іншу інформацію.	Протиставлення об'єктивних та штучних прагнень, породжених фальшивою свідомістю.
Всі реципієнти інформації однаково її прагнуть. Масова комунікація — «соціальний клей» для інтеграції суспільства.	Масова комунікація — поле боротьби конфліктних опіній, джерелом яких є різні групові інтереси (в першу чергу власників медіа).

Структурний (структуралістський) підхід

Структурний підхід бере початок в соціології, але поєднує також історичні, політико-правові та економічні аспекти. Є скоріше соціоцентричним, ніж медіацентричним. Головний об'єкт дослідження — медійні системи й організації та їхні зв'язки із суспільством. У вивченні змісту цей підхід зосереджується на впливові соціальної структури та медійної системи на зміст, медіа сприймається як інституція, що сприяє суспільним трансформаціям. Наприклад, вплив політичного маркетингу на проведення виборів теорії чи роль менеджменту новин та піару в урядовій політиці. Основна динаміка медійних явищ полягає у застосуванні влади, у господарському та соціально організованому застосуванні технологій.

Біхевіоральний (організаційний) підхід

Основа — психологія та соціальній психологія, але існує й соціологічний різновид. Основний об'єкт дослідження — це індивідуальна людська поведінка, особливо у виборі, опрацюванні комунікативних послань і реакції на них. Використання медій розглядають як раціональну вмотивовану дію, яка має конкретні функції та об'єктивні наслідки або корисна для індивіда. Психологічні підходи найчастіше послуговуються експериментальними методами дослідження, вивчаючи окремих осіб. Соціологічні ж — вивчають поведінку членів соціально-визначених^[13] груп і віддають перевагу багатоваріантному аналізу даних опитувань, зібраних у природних умовах. Осіб класифікують відповідно до змінних: суспільної позиції, схильностей та поведінки — цими змінними можна керувати статистично. У вивченні організацій загальноприйнятим є метод спостереження «з середини». Аналіз змісту часто практикують як форму біхевіорального дослідження, прирівнюючи медійні документи (тексти) до груп населення, які також можна поділити за зразками і застосувати до них аналіз статистичної змінної. В рамках цього підходу вивчають медіа-професії, політекономію ЗМІ, медіа-практики, організаційну структуру та ролі, взаємодію медій з соціально-політичним середовищем).

Культурний (культуралістський) підхід

Ґрунтується на гуманітарних науках, антропології та лінгвістиці. Попри великі можливості, його, зазвичай, застосовують лише до проблем значення та мови, до деталей деяких суспільних контекстів і культурної практики (медіа як мистецтво). Дослідження медій — це частина ширшого кола культурознавчих досліджень. Цей підхід більше «медіяцентричний» (хоча й не цілковито), він чутливий до

відмінностей між медіями та до ситуацій медійного творення і сприйняття. Головні його методи — це якісний та глибинний аналіз діяльності, яка визначає суспільство й індивіда, а також аналіз та інтерпретація «текстів».^[14]

Зв'язок з іншими дисциплінами

Психологія масової комунікації — нова метанаука, яка досліджує за допомогою психологічного інструментарію масові комунікаційні процеси, в яких суб'єктами виступають комунікатори (ведучі, автори програм і т. д.) і реципієнти (масовий отримувач інформації мовного або текстового повідомлення).

Дослідження в галузі масових комунікацій

Серед глобальних проблем дослідники все частіше називають можливості використання інформації з метою впливу її на масову свідомість. Розвиток масових комунікаційних процесів сприяє за великим рахунком розвитку всієї цивілізації

Наприкінці XIX—початку XX століття Чарльз Кулі засобами масової комунікації називав газети, пошту, телеграф, залізницю, освіту.

Ще одним елементом теорії масової комунікації стало поняття «публіки», введене в епоху виникнення масмедіа в роботах Г. Тарда, Ч. Кулі, В. Ліппмана і пізніше розроблено Г. Блумером і Г. Лассуелом.

Під публікою вони розуміли сукупність індивідів, які на відміну від маси як такої, адекватно усвідомлюють свої інтереси, активно задіяні в процесі їх реалізації і, відповідно, володіють своєю публічно або особисто вираженою думкою (що в

свою чергу ставить дії публіки в зв'язок з публічною формою здійснення державної влади).

В середині ХХ століття проблеми масових комунікацій розглядав у своїх роботах Маршалл Маклуен.

Внутрішні комунікації – це система взаємовідносин в колективі побудованих на засадах прозорості, відкритості, взаємної поваги до кожного працівника установи. Ця система формує та забезпечує рівні умови для всіх працівників, щоб почути та бути почутими – це важливо пам'ятати! Внутрішні комунікації – це шлях співпраці установи зі своїми співробітниками, і співробітників – зі своїм роботодавцем.

Ефективні комунікації між співробітниками дозволяють сформувати лояльне ставлення до Установи, в якій вони працюють, та створити сприятливу атмосферу й емоційний стан співробітників. Саме внутрішні комунікації лежать в основі успішного управління організацією та досягнення стратегічних цілей Установи, оскільки вони є одним з основних механізмів визначення, створення та поширення цінностей установи серед її працівників.

Внутрішні комунікації не поступаються за значимістю зовнішнім комунікаціям, адже розвиваючи зовнішні комунікації організація створює свій імідж, а розвиваючи внутрішні комунікації – вона впливає на якість своєї роботи.

Згаданий навчальний курс спрямований, насамперед, на державних службовців та інших працівників Апарату Верховної Ради України. Одночасно він може



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



корисним для інших категорій парламентських стейкхолдерів, які цікавляться питаннями розвитку внутрішніх комунікацій.

Модуль 1. Внутрішні комунікації та процес імплементації парламентської реформи

Налагодження ефективної внутрішньої комунікації – важливий елемент посилення спроможності організації. До внутрішньої комунікації, перш за все, відносять спілкування зі співробітниками та колегами. Вона може бути оптимізованою за допомогою різноманітних інструментів, наприклад, співбесіди, електронного листування або інтрамережі.

Той, хто приділяє увагу хорошій внутрішній комунікації, може позитивно впливати на робочу атмосферу та забезпечувати розуміння єдиної концепції й цінностей організації.

Ще одна перевага якісної внутрішньої комунікації – мотивація співробітників. Регулярна підтримка діалогу допомагає знаходити прихований потенціал і, як наслідок, підвищувати ефективність.

Також внутрішня комунікація є частиною фірмового стилю підприємства. Вона розвиває «ми-свідомість», що призводить до посилення організаційної культури, удосконалюючи поведінкові моделі та стандарти.

1.1. Визначення та класифікація внутрішніх комунікацій

Спілкування та передача інформації від людини до людини або між групами людей у вигляді усних і письмових повідомлень, мови рухів тіла і параметрів мови – є комунікацією в широкому сенсі.

Внутрішньою комунікацією в установі є оперативна, якісна та зрозуміла передача внутрішньої професійної інформації сповненої корпоративними змістами/цінностями. Метою передачі такої інформації є не лише покращення самого процесу обміну інформацією й вдосконалення робочих процесів, а ще формування обізнаності й мотивації працівників щодо стратегічних цілей, корпоративних цінностей, особистих перспектив і можливостей. Вони не є лише ресурсом для обміну внутрішньою інформацією, а є однією зі складових корпоративної культури.

Основними завданнями, які стоять перед системою внутрішніх комунікацій Апарату Верховної Ради України є:

- створення, підтримка та оновлення інструментів обміну внутрішньою інформацією між співробітниками відповідно до потреб установи;
- налагодження діалогу між співробітниками всіх рівнів;
- актуалізація найкращих кадрових практик для створення сприятливої робочої атмосфери в колективі, формування політики «відкритості», розвитку командної роботи.

Виконуючи зазначені завдання, установа:

- налагоджує виробничі процеси шляхом скорочення шляху до інформації між співробітниками та покращення якості подання інформації;
- гарантує рівні права співробітників на доступ до інформації та вираження особистих поглядів, ідей, зауважень без страху бути непочутим чи покараним;
- створює механізм вирішення конфліктних ситуацій шляхом діалогу та медіації, які гарантують неупереджене рішення щодо тієї чи іншої ситуації в колективі;
- формує позитивний внутрішній імідж роботодавця, бо вивчає настрої співробітників та на випередження приймає рішення, які корегують настрої в колективі.

Найбільш поширеними видами комунікації є:

- Лідерські (TOP – down). Цей вид комунікацій передбачає спілкування вищого керівництва установи чи керівників структурних підрозділів зі своїми підлеглими. Основними завданнями таких комунікацій є донесення до колективу інформації про загальну стратегію установи, її напрямки розвитку та глобальні цілі/завдання, значні досягнення, а також коментарі щодо кризових ситуацій, які стосуються всього колективу чи навіть кожного громадянина. Цей вид комунікацій найчастіше здійснюється шляхом використання таких інструментів комунікації, як колективні зустрічі (однак не для вирішення загальних робочих питань), відео звернення, друковані чи електронні корпоративні видання. Використовуючи цей вид комунікацій, керівництво установи демонструє відкритість, прозорість, чесність, а також особисту відповідальність за свій колектив і кожного його співробітника.

- Комунікації змін (Change communication). Цей вид комунікацій схожий з першим видом, однак враховуючи темпи змін у світі, останнім часом, його класифікують, як окрему групу. Він спрямований на розкриття та пояснення змін, які відбуваються в установі і яким чином вони впливають на діяльність установи загалом та її співробітників особисто. Здійснюються такі комунікації шляхом проведення особистих зустрічей керівників з невеликими групами колег/підлеглих та інформаційні компанії, які частково подають інформацію з тієї чи іншої теми.

- Кризові комунікації (Crisis). Всі події, які відбулись/очікуються і потенційно можуть нести негативне навантаження на імідж установи чи її працівників, мають детально та своєчасно опрацьовуватись фахівцями з комунікацій з метою моделювання всіх інформаційних ризиків, відповідно до яких розробляється план дій спрямованих на попередження використання зазначеної інформації в негативному сенсі. Це дозволяє захистити як установу, так і її співробітників від негативного впливу такої інформації - на результативність їх діяльності, стан іміджу установи, рівень лояльності співробітників. Перелік каналів та засобів, через які здійснюється цей вид комунікацій може бути найрізноманітнішим, але враховуючи, що у 90% випадків він тісно взаємопов'язаний з зовнішніми комунікаціями, то реалізуються за допомогою поєднання/залучення всіх існуючих каналів установи і плюс ЗМІ. Важливо відмітити, що кризові внутрішні комунікації мають здійснюватися раніше, ніж інформація вийде назовні.

- Зворотній зв'язок (Bottom-up). Враховуючи, що керівництво установи має усвідомлювати внесок своїх підлеглих у досягнення спільних цілей, то абсолютно виключеним має бути одностороннє спілкування. Співробітникам має бути забезпечене право ділитись своїм досвідом, думками, ідеями, зауваженнями, критикою – всім, що може бути проаналізовано, досліджено та враховано в роботі задля покращення як робочих процесів, так і атмосфери в колективі. Цей вид комунікацій представлений форумами для обговорень, блогами співробітників, анонімними опитуваннями, скринькою для паперових звернень або електронних звернень та, навіть, бесідами зі штатним психологом.

- Колективне спілкування (Horizontal). Цей вид комунікацій найбільш поширений та існує у 100% установ. До таких комунікацій відноситься як формальне щоденне спілкування по робочих питаннях, так і неформальне спілкування на корпоративних заходах, тренінгах, культурних виставках чи навіть просто дружніх бесідах під час обідньої перерви. Чим вищий рівень налагодження цього виду комунікацій, тим більш висока якість та швидкість обміну інформацією між співробітниками. Крім того, саме цей вид комунікацій впливає на якість здійснення виробничих процесів та зміцнює єдність колективу задля досягнення спільних цілей.

- Інформаційні комунікації (Information). Цей вид комунікацій передбачає саме обмін інформацією через різні канали комунікації: це може бути інформація щодо запланованої зустрічі з юридичних питань, яка передана через електронну розсилку; інформація про кадрові практики в установі, розміщені у внутрішньому корпоративному виданні (газеті, бюлетені); оголошення про культурний захід,

розміщене на внутрішньому порталі (Інтранет). Доволі часто, цей вид комунікацій об'єднують з горизонтальним.

- Культурні комунікації (Culture). Цей вид комунікацій спрямований на розвиток корпоративної культури, визначення цінностей установи та спільних рис, які єднують співробітників. Для досягнення своїх цілей вони можуть задіяти абсолютно всі існуючі канали комунікації в установі. Найчастіше, цей вид комунікацій також єднують з горизонтальним.

- Комунікаційна компанія (Campaign). Цей вид комунікацій використовується у випадку, коли необхідно донести важливу інформацію буквально до кожного співробітника. Він поєднує всі вище перелічені види комунікацій.

До найбільш поширених каналів внутрішніх комунікацій відносяться:

- внутрішній сайт/портал (Інтранет);
- корпоративна преса, корпоративні бюлетені і інші неперіодичні друковані матеріали;
- «дні інформування»;
- внутрішня e-mail та sms розсилка;
- дошки оголошень, різні види звітності;
- регулярні зібрання, в тому числі:
 - а) формальні та неформальні зустрічі, на яких працівники можуть поспілкуватись і поговорити з керівництвом безпосередньо в тому числі;
 - б) корпоративні заходи,
 - в) віртуальні збори з використанням онлайн-платформ,
 - г) конференції, семінари, навчальні програми та ін.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



Додатковим ресурсом для здійснення внутрішніх комунікацій, який не варто недооцінювати, є:

- корпоративний кодекс;
- база знань;
- конкурси, акції;
- внутрішні екскурсії та ін.

Найбільш поширеними каналами обміну інформацією в Апараті є: e-mail розсилка, робочі наради та особисте «кулуарне» спілкування співробітників.

На результативність внутрішніх комунікацій, незалежно від їх класифікації, безпосередньо впливає системність та комплексність підходу до їх організації. Комунікувати з колективом двічі на рік, з обмеженого кола питань та за одним сценарієм і через це вважати, що в організації є розвинені внутрішні комунікації - помилка. Так часом, помилкою є вважати щоденні наради з виключно робочих питань свого кола. Дійсно ефективними внутрішні комунікації будуть у разі систематичних та уважно спланованих заходів на різних рівнях, популяризації цінностей установи, використання різноманітних комунікаційних каналів, гарантії анонімності при зворотному зв'язку/опитуваннях та ін.

1.2. Значення внутрішніх комунікацій в процесі оновлення Апарату ВРУ

Внутрішні комунікації відіграють важливу роль у процесі оновлення Апарату ВРУ. Вони допомагають більш зрозуміло, чітко та якісно донести до кожного працівника установи глобальні цілі, корпоративні цінності, а також об'єднати навколо них колектив. Вони надають установі значну стратегічну перевагу, адже є механізмом, який безпосередньо формує корпоративну культуру, візію та стратегію розвитку.

Таке ствердження є фундаментальним, адже цілі, цінності, практики (те, з чого складається культура) - мають бути ефективно донесені до працівників, бо саме вони формують лояльне відношення співробітників до організації, єднають людей навколо спільних цілей, підвищують рівень вмотивованості співробітників та створюють додану вартість тим подіям, змінам, викликам, які несе чи переживає установа.

В період створення та впровадження корпоративної культури, внутрішні комунікації виступають їх провідником від першого керівника до кожного співробітника. Корпоративна культура та внутрішні комунікації є тандемом, в котрому корпоративна культура не може бути донесеною без розвинених внутрішніх комунікацій, а внутрішні комунікації без корпоративної культури залишаться лише механізмом обміну інформації і не будуть використовувати свій потенціал в повному обсязі.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Крім того, розвиток внутрішніх комунікацій Апарату дозволить працівникам не витратити зайвий час на пошук потрібної інформації щодо своєї діяльності та діяльності Апарату в цілому, коли можна цей час використати для виконання своїх безпосередніх завдань. Те саме стосується і керівників, які при використанні оптимальних та різноманітних інструментів комунікації з підлеглими, зможуть більше часу приділяти стратегічним завданням і виступати інформатором лише з певної групи інформаційних потоків, а не по всіх існуючих. Це не означатиме, що керівник не має бути обізнаним по всій діяльності установи, але він не має бути інформатором по всіх напрямках.

Отже, внутрішні комунікації в процесі оновлення Апарату ВРУ відіграють важливу ролі, оскільки безпосередньо впливають на організацію робочих процесів та підвищення рівня вмотивованості та залученості працівників до цілей і завдань установи.

1.3. Виклики на шляху розвитку внутрішніх комунікацій

На шляху впровадження ефективних внутрішніх комунікацій існує ряд викликів. Найбільшим є спроможність вчасно подати коректну інформацію визначеній аудиторії.

Серед основних викликів, які на сьогоднішній день стоять перед внутрішніми комунікаціями в Апараті ВРУ є:

- несистемність комунікацій. Рідкі, навантажені, складні комунікації викликають інформаційні прогалини, непорозуміння та несприйняття змін в установі.
- помилкове використання комунікаційних каналів та технологій. Таке положення справ призводить до інформаційного перенавантаження працівників та гальмування виробничих процесів.
- багаточисельність колективу. Завжди практично легше якісно і швидко поширити інформацію серед 200 осіб, а ніж серед 1200.
- ієрархічність структури. Необхідність дотримуватись ієрархії та професійної дистанції обмежує можливості для розкриття потенціалу співробітників і значно погіршує обмін інформацією, оскільки кожен інформаційний посил має погоджуватись і найчастіше не однією особою.
- складні речові обороти та відсутність розважального неформального спілкування. Враховуючи консервативність установи, з працівниками звикли розмовляти складною мовою, з багатьма складними оборотами, термінами, однак

це погіршує сприйняття та засвоєння інформації. Працівники, які не мають можливості неформально спілкуватись з колегами – підсвідомо більш замкнені, напружені та з важкістю сприймають нове.

- відсутність відділу внутрішніх комунікацій, відповідальних за них осіб. Враховуючи, що внутрішні комунікації можуть бути ефективними лише за умови системної роботи над ними, то відсутність відповідальних осіб, які б планували внутрішні комунікації, розвивали їх, створювали систему оцінювання вимірювання результативності якості внутрішніх комунікацій – ця система внутрішніх комунікацій не зможе розвиватись та бути покращеною.

Однак, взагалі серед існуючих перепон на шляху здійснення внутрішніх комунікацій також можуть бути:

- низький рівень задоволеності та залученості співробітників;
- відсутність зворотного зв'язку;
- низький рівень співпраці між структурними підрозділами та відсутність їх заохочення;
- помилкове використання комунікаційних каналів та технологій;
- неспроможність установи визначити контент, який зацікавить колектив, а також канали його поширення;
- обмежене фінансування.

Аби подолати зазначені перепони на шляху розвитку внутрішніх комунікацій необхідно перш за все застосовати можливості новітніх технологій виходячи з потреб організації. Це дозволить оптимізувати використання інформаційних каналів та коректно розподілити інформаційні потоки. Важливо прийняти те, що

внутрішні комунікації так само важливі, як і зовнішні. Адже якщо зовнішні впливають лише на зовнішній імідж установи, то внутрішні – на якість її роботи. Внутрішні комунікації треба почати здійснювати швидше за зовнішні. Це стосується як поганих новин, так і хороших. Керівництво має поінформувати співробітників про зміни швидше, ніж вони дізнаються про них з інших ресурсів, що несе ризик зниження лояльності до установи і мотивації співробітників.

По-друге, відслідковувати настрої колективу і спрощувати як спілкування, так і подачу інформації. Повага, толерантність, чесність, прозорість, відкритість мають бути базою внутрішніх комунікацій. Розпочинаючи спілкування незалежно від комунікаційного каналу, співробітник має бути впевнений, що він може сміливо висловлювати свою думку, навіть якщо вона відрізняється від думки керівництва. Спілкуючись зі своїм безпосереднім керівником чи вищим керівництвом, співробітник має бути впевнений, що з ним чесні.

Крім того, вкрай важливо навчитися говорити зрозумілою мовою. Консервативність Апарату та стиль написання документів з якими працюють його співробітники не повинен віддзеркалюватись в подачі інформації в межах внутрішніх комунікацій. Інформація має подаватись простою, зрозумілою мовою, без навантаження складними обертами, термінами тощо. Для ознайомлення з інформацією співробітник має витратити мінімум часу та швидко розуміти основний посил. Це правило має полегшити комунікацію та покращити освоєння інформації.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



Цінності – це люди, їх відчуття, прагнення, ідеї. Не можна нав’язувати цінності, їх можна лише поділяти чи ні, і цей вибір має бути у кожного. Це важливо для внутрішніх комунікацій тому, що не можна втрачати велику картину за рамкою. Подаючи інформацію в межах внутрішніх комунікацій важливо не просто говорити «ЩО ми це робимо?», а «ДЛЯ ЧОГО і КОГО ми це робимо?».

Під час внутрішньої комунікації необхідно підкреслювати стратегічні цілі Установи, успішний досвід, цінності – надавати подіям додану вартість і допомогти співробітникам відчувати себе частиною великої справи, а не державним планктоном. Це можливо зробити виключно за наявності спеціального відділу внутрішніх комунікацій.

Разом з усіма переліченими заходами можливого подолання перепон на шляху розвитку внутрішніх комунікацій Апарату, основним лишається – політична воля та лідерство керівництва. Без його усвідомлення значення внутрішніх комунікацій у побудові та розвитку виробничих процесів жоден інструмент у боротьбі з існуючими перепонами не може бути результативним. Лише своїм прикладом, активною участю та дотриманням рекомендацій фахівців відділу внутрішніх комунікацій керівництво Апарату може зробити систему внутрішніх комунікацій кращою та розвиненою.

1.4. Корисні посилання

1. Коммуникативные методы в управлении или менеджмент как искусство коммуникации, Теория коммуникации & прикладная коммуникация - М. Б. Бергельсон
2. Комунікації в системі управління знаннями - М. Туріянська
3. Эффективное управление персоналом - Боб Адамс
4. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие для вузов - Х. Т. Грэхем, Р. Беннет
5. Коммуникации в управлении персоналом: формируем корпоративную культуру - Г. Базарова, А. Хмеленко
- 6 . <http://open.kmbis.ua/internal-communications-best-practices/> - В н у т р і ш н і комунікації: найкращі практики
- 7 . <http://agro-business.com.ua/agro/kermo-kerivnyka/item/1989-vnutrishni-komunikatsii-vchymos-rozmovliaty.html> - Внутрішні комунікації. Вчимося розмовляти
- 8 . <http://agro-business.com.ua/agro/kermo-kerivnyka/item/1989-vnutrishni-komunikatsii-vchymos-rozmovliaty.html> – Гра у відкрити: 5 стереотипів про внутрішні комунікації
- 9.https://stud.com.ua/67208/marketing/vnutrishnokorporativnih_komunikatsiy– Внутрішньокорпоративні комунікації
10. <https://studfile.net/preview/5229449/page:81/> - Спільне та відмінне у внутрішніх та зовнішніх комунікаціях



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



1 1 . <http://oksanakorolovych.com/uk/vidi-komunikacii-v-organizacii> – В и д и
комунікацій в організації

1 2 . [https://inteltech.com.ua/uk/blogs/yak-nalagodyty-efektyvnu-komunikaciyu-v-](https://inteltech.com.ua/uk/blogs/yak-nalagodyty-efektyvnu-komunikaciyu-v-kompaniyi)
[kompaniyi](https://inteltech.com.ua/uk/blogs/yak-nalagodyty-efektyvnu-komunikaciyu-v-kompaniyi) – Як налагодити ефективну комунікацію в компанії

Модуль 2. Концепція внутрішніх комунікацій Секретаріату ВРУ

2.1. Передумова створення Концепції

У лютому 2016 року Місія Європейського парламенту з оцінки потреб під головуванням Президента Європейського парламенту Пета Кокса (2002 – 2004 р.р.) розробила та презентувала «Доповідь та Дорожню карту щодо внутрішньої реформи та підвищення інституційної спроможності Верховної Ради». Місія Пета Кокса виявила низький рівень комунікаційної спроможності Верховної Ради України та наголосила на необхідності її підвищувати для забезпечення відкритості та прозорості парламенту.

Крім того, у комунікаційній стратегії Верховної Ради України на 2017-2021 роки зазначено про необхідність зміцнення вертикальних та горизонтальних комунікаційних процесів з метою забезпечення всіх працівників Апарату Верховної Ради можливостями своєчасного та повноцінного доступу до актуальної та важливої інформації.

На запит Голови Апарату Верховної Ради України експертами Офісу парламентської реформи на початку 2020 року було проведено дослідження стану внутрішніх комунікацій Апарату Верховної Ради (далі - Апарат) за результатами якого визначено ряд показників, які демонструють, що в Апараті відсутній комплексний, системний підхід до формування та розвитку внутрішніх комунікацій.

Так, в результаті проведення експертами Офісу парламентської реформи дослідження стану внутрішніх комунікацій в Апараті було встановлено, що в Апараті відсутня класифікація внутрішніх інформаційних потоків та, відповідно, ефективне використання каналів їх поширення. Як результат:

- працівники витрачають зайвий час на пошук потрібної інформації щодо своєї діяльності та діяльності Апарату в цілому, коли могли цей час використати для виконання своїх безпосередніх завдань;
- відсутнє розуміння відкритості інформації та хто є її власником, що ускладнює шляхи до отримання інформації;
- через некоректне використання комунікаційних каналів в Апараті, керівники структурних підрозділів відволікаються від стратегічних завдань, оскільки виступають в ролі інформаторів по всіх інформаційних потоках, а не певної їх групи;
- працівники перенавантажені щоденними електронними повідомленнями, що розпорошує увагу та погіршує сприйняття надісланої інформації.

Крім того, більше 60% співробітників Апарату вважають внутрішні комунікації виключно обміном інформацією, що не відповідає дійсності, оскільки останнє є механізмом внутрішніх комунікацій, а не уособлює їх. Це в свою чергу заважає створенню певної атмосфери в колективі, яка б дозволила працівникам ототожнювати себе як єдину команду, генерувати всі сили на досягнення спільних цілей, глибше розуміти стратегічні цілі Апарату та усвідомлювати особистий внесок кожного співробітника у їх досягнення. Разом з тим, 62,6% співробітників очікують від внутрішніх комунікацій відносин побудованих на спільних цінностях, а це є показником готовності колективу до змін.

Також, в ході загального опитування було ще зафіксовано такі показники, які свідчать про слабкість розвиненості внутрішніх комунікацій:

- 27,1% опитаних зазначили про відсутність відповідального у підрозділі щодо внутрішніх комунікацій, а 29,8% не знають чи він взагалі є;
- 22,3% негативно оцінюють рівень ефективності внутрішніх комунікацій у підрозділі;
- 89% опитаних отримують інформацію про діяльність свого підрозділу від керівника, що є показником некоректного використання існуючих інформаційних каналів;
- не дивлячись на те, що 78,4% співробітників отримують інформацію про діяльність свого підрозділу, 34,4% оцінюють його низько.

Серед причин, які гальмують обмін інформацією в підрозділі 29,4% опитаних вважають нецікавість/неактуальність інформації, 27,6% - відсутність розуміння відкритості інформації та 23,5% - бюрократична складова, 16,5% - нерозуміння, хто є власником інформації.

Ще одним важливим показником необхідності розвитку внутрішніх комунікацій став показник задоволеності та вмотивованості працівників Апарату - більше 37% співробітників мають низький рівень задоволеності/мотивації щодо своєї роботи і працюють без особливого натхнення. Це говорить не лише про необхідність вдосконалення кадрової системи, але і відсутності скоординованих дій в Апараті щодо налагодження системи внутрішніх комунікацій, наявність якої дозволяє



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



вести сталий діалог з працівниками, виявляти рівень їх задоволення, існуючі критичні показники та розробляти заходи щодо їх покращення.

Враховуючи, що відкритість та прозорість парламенту в цілому може бути за умови суттєвих структурних змін, перерозподілу комунікаційних потоків та проведення ряду заходів з побудови відкритого, системного, зрозумілого діалогу всередині Апарату, визначено необхідність розробки Концепції внутрішній комунікацій, а також Методичних рекомендацій та плану заходів з її впровадження.

2.2. Концепція як вона є

Метою Концепції є формування бази та можливостей для підтримки внутрішніх комунікацій, як системи забезпечення своєчасного та якісного обміну інформацією та зміцнення взаємодії між працівниками всіх рівнів Апарату на засадах прозорості, чесності, взаємної поваги до кожного співробітника Апарату.

До завдань Концепції відносяться:

- покращити залученість співробітників Апарату всіх рівнів до процесів перспективного та поточного планування роботи Апарату, його структурних підрозділів на відповідних етапах підготовки таких рішень,
- покращити усвідомлення співробітниками важливості якісного виконання покладених на них завдань та роботи в команді в контексті забезпечення належного рівня функціонування Апарату,
- забезпечити кожного співробітника Апарату простим та вільним доступом до інформації необхідної їм для виконання своїх безпосередніх професійних завдань і зміцнення взаємодії всередині Апарату;
- визначити найбільш дієві канали комунікації та оптимізувати інформаційні потоки всередині Апарату;
- покращити сприйняття співробітниками Апарату управлінських рішень, які приймаються їх керівниками на відповідних рівнях виробничого процесу;
- покращення усвідомлення обґрунтованості та необхідності прийняття таких управлінських рішень, навіть якщо вони є не популярними;

- налагодити систематичний, структурований, ефективний діалог між співробітниками усіх рівнів та зворотній зв'язок співробітників з керівництвом;
- мінімізувати внутрішні конфлікти по вертикалі "керівник – виконавець",
- створити механізм вирішення внутрішніх конфліктних ситуацій шляхом діалогу та медіації;
- створити сприятливу атмосферу в колективі для посилення співпраці заради досягнення спільних цілей;
- покращити мотивацію співробітників Апарату до розвитку професійних і особистісних якостей, комунікативних навичок та емоційного інтелекту в процесі спільної роботи (роботи у команді),
- мінімізувати випадки застосування дискретних повноважень, які ґрунтуються на праві та можливості посадової особою на власний розсуд визначити повністю або частково вид і зміст управлінського рішення, тощо.

На результативність внутрішніх комунікацій безпосередньо впливає системність та комплексність підходу їх організації. Дійсно ефективними внутрішні комунікації будуть у разі систематичних та уважно спланованих заходів на різних рівнях, популяризації корпоративної культури та цінностей Апарату, використання різноманітних комунікаційних каналів, гарантованої анонімності при зворотному зв'язку/опитуваннях та ін.

Зазначені проблеми планується розв'язати шляхом:

- розробки та реалізації Методичних рекомендацій та плану заходів з розвитку внутрішніх комунікацій для фахівців з внутрішніх комунікацій;



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



- класифікації інформаційних потоків та оптимізації, відповідно до них, каналів внутрішніх комунікацій;
- створення комунікаційного майданчику в режимі оф-лайн та підтримкою живого спілкування;
- визначення структурного підрозділу відповідального за впровадження Концепції та підвищення кваліфікації співробітників, відповідальних за внутрішні комунікації;
- визначення в кожному структурному підрозділі працівників відповідальних за розвиток внутрішніх комунікацій та внесенням відповідних змін щодо їх функціональних обов'язки в посадові інструкції;
- розробки та проведення оф-лайн тренінгу «Внутрішні комунікації» для керівного складу Апарату, як модуль в програмі під час стратегічної сесії;
- підготовки та розробки он-лайн курсу «Внутрішні комунікації»;
- розробки шкали оцінювання імплементації Концепції та стану внутрішніх комунікацій Апарату.

2.3. Методологія та індикатори її впровадження

Управління комунікаціями є однією з основних ланок у процесі управління організацією, що підтверджується включенням його в основні стандарти менеджменту. Моделювання комунікаційних процесів та кількісне оцінювання якості комунікацій належить до найбільш складних задач управління і є найменш дослідженим, тоді як актуальність і практичне значення таких робіт, особливо для внутрішніх комунікацій в європейських проектах, є достатньо важливим.

Ідея щодо моделювання процесу комунікації набула свого розвитку як серед зарубіжних дослідників, так і вітчизняних. Найбільш поширеними і відомими є лінії побудови комунікаційні лінії:

- Лассуелла (кібернетична модель комунікації), за яким виділено у структурі комунікативного процесу п'ять елементів дій, що мають дати відповідь на такі питання: Хто повідомляє? Що повідомляє? На якому каналі? Кому? З яким успіхом?
- Ньюкомба (інтеракціоністська модель), враховує інтереси обох учасників комунікації за допомогою їх повідомлень і ґрунтується на положеннях: суб'єкти комунікації рівноправні, взаємопов'язані через установки, який інтерес та очікування від комунікації.
- Габермаса (герменевтична модель – мистецтво тлумачення різних текстів), методологія яка виникла у зв'язку з наявністю непорозумінь, відсутністю згоди між людьми у процесі комунікації. Вона заснована на гуманістичній кооперації людей у всіх сферах громадського життя, на загальному взаєморозумінні. „Дії

залучених агентів координуються не егоцентричним прорахуванням успіху, а завдяки актам досягнення розуміння”. Науковець розрізняє дві форми комунікації: комунікативна дія (взаємодія) і дискурс. У рамках першої сенс і значення сприймаються невизначено, некритично, лише з метою обміну інформацією; у рамках дискурсу має місце претензія на значення, і обмін інформацією не виникає. Саме вільний дискурс спроможний надати людській комунікації раціональний гуманістичний характер. Тобто головне у комунікації – досягнення взаєморозуміння, гармонізація планів індивіда з іншими учасниками взаємодії, рівноправність, звільненість від жодного примусу, крім „невимушеного примусу кращого аргументу”.

У сучасному світі в процесі формування діючої методології розбудови внутрішніх комунікацій найчастіше комбінують різні моделі в залежності від потреб установи та цільових аудиторій.

Разом з тим, важливо зазначити, що будь-які існуючі моделі комунікацій відображають елементарні акти взаємодії комунікантів, а не загальну характеристику стану системи комунікацій. Такий підхід до оцінки комунікаційних зв’язків не є продуктивним. Система комунікацій має мінливі властивості, які не притаманні окремим актам комунікацій, тому властивості системи не є сумою властивостей окремих частин, що входять до неї. Вона не може мати сталі показники результативності в цілому, але вкрай важливо встановлювати конкретні вимірювані показники результативності ініціатив, які здійснюються з метою розвитку внутрішніх комунікацій.

На початку розвитку внутрішніх комунікацій, плануючі план заходів та дій, важливо мати чітку відповідь на наступні питання:

- Для чого? Відповідь на це питання автоматично дає розуміння, яку проблему ми маємо вирішити своїми діями. Виходячи з розуміння проблеми, також зрозумілими стають вимірювані показники досягнення мети. Тут також можуть вималюватись конкретні строки досягнення мети.
- Кому це потрібно? Відповідь на це питання дозволяє зрозуміти для якої аудиторії здійснюються ті чи інші дії, а відповідно підібрати правильний формат подачі інформації та визначення основних цінностей.

Отже, формуючи модель розвитку внутрішніх комунікацій та створюючи критерії оцінюванні їх якості, не варто забувати про золоте правило - не «ЩО ми робимо?», а «ДЛЯ ЧОГО і КОГО ми це робимо?». А аби внутрішні комунікації мали більше шансів на успіх, необхідно дотримуватись трьох правил:

1. Створювати тандем запитів керівництва та колективу. Перш ніж пропонувати якісь зміни чи заходи, необхідно знати запит аудиторії та задовольняти його.
2. Експериментувати. Не бійтесь пробувати та впроваджувати нове. Навіть якщо з першої спроби не отримуєте очікуваний результат, але є позитивна тенденція – спробуйте ще раз. Пам'ятайте, що «практичність, які приховує страх, поховує ваші мрії», У випадку з Апаратом Верховної Ради цу правило дуже важливе, адже якщо ви запропонуєте черговий зарозумілий захід чи текст – ви загубитись в однотипній течії.
3. Скласти індивідуальну шкалу вимірювання. Не намагайтесь створити однакову для всіх заходів анкету з питаннями, які дозволять оцінити рівень



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



задоволення ним аудиторією. Чим чіткіші будуть питання, тим краще ви зрозумієте рівень досягнення мети.

2.4. Корисні посилання

1. <https://www.europarl.europa.eu/resources/library/media/20160301RES16508/20160301RES16508.pdf> – Доповідь та дорожня карта: щодо внутрішньої реформи та підвищення конституційної спроможності Верховної Ради України.
2. <https://portal.rada.gov.ua/uploads/documents/44841.pdf> – Комунікаційна стратегія Верховної Ради України.
3. https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_1_128_136.pdf – Аналіз теоретичних основ внутрішньої комунікації, як необхідної умови ефективного управління підприємством
4. <https://perfect-pr.com.ua/vnutrishni-komunikatsiyi-abo-yak-zrobiti-svoyih-spivrobitnikiv-ambasadorami-brendu/> - Внутрішні комунікації, або як зробити своїх співробітників амбасадорами бренду
5. Руководство по управлению инновационными проектами и программами предприятий. Японская ассоциация управления проектами PMAJ (ua). — К. : Науковий світ, 2009.
6. Колеснікова, К.В. Оптимізація структури управління проектно керованої організації/
К.В. Колеснікова, В.О. Вайсман // Вісник СевНТУ: зб. наук.пр. Вип. 125/2012. Серія: Автоматизація процесів та управління. – Севастополь, СевНТУ, 2012.
7. Оборская, А. Г. Оценка эффективности управления проектами рекламной деятельности/ А. Г. Оборская, В.Д. Гогунский // Вост.-европ. Журнал передовых технологий. – № 5/2(17). – 2005.

Модуль 3. Інструменти для розвитку внутрішніх комунікацій

Є численні інструменти, що застосовуються в рамках кадрового менеджменту. Співбесіди зі співробітниками є їх обов'язковою складовою. Щонайменше один раз на рік керівник мусить проводити зустрічі з кожним співробітником, протягом яких обговорювати попередні результати роботи та майбутні цілі, рівень особистої задоволеності співробітника та загальні проблеми. Настрій у такій бесіді також є виміром робочої атмосфери.

Ще одним загальноприйнятим інструментом комунікації всередині організації є телефон. Встановлено, що невідкладні деталі за неможливості особистої зустрічі краще обговорити саме під час телефонної розмови.

Через електронну пошту

Електронна пошта належить до найпопулярнішої форми взаємного обміну інформацією. В цілому, під час складання емейлів рекомендується відкинути поспіх, аби уникнути граматичних і стилістичних помилок і не ввести колег в оману формулюванням. Також в роботі недоречні емоційні та приватні емейли. Більше про цей канал комунікації читайте за [посиланням](#).

На зборах колективу

Регулярні збори колективу особливо корисні під час обговорення поточних результатів або нових ідей. Як правило, у зборах беруть участь більше двох осіб. Такі зустрічі мають бути добре підготовленими та визначеними у часі. Варто чітко дотримуватися ключових пунктів теми, передбаченої порядком денним. Окрім цього, рекомендується писати протокол, щоб після завершення зустрічі ознайомити з її результатами всіх зацікавлених осіб. Лише добре структуроване зібрання дійсно забезпечує додану вартість та покращує внутрішню комунікацію.

Інформація лежить в основі комунікаційних процесів та прийняття управлінських рішень. Від здійснення комунікацій та їх якості залежать: досяжність цілей, ефективність організації, виконання функцій менеджменту, якість та гнучкість прийняття управлінських рішень, швидкість адаптації організації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища тощо.

Ч. Бернард у своїх працях визначив три функції керівництва:

- 1) забезпечення системи комунікацій;
- 2) розвиток забезпечення необхідних персональних зусиль;
- 3) формулювання та уточнення цілі.

Він писав, що у забезпеченні комунікацій керівник повинен визначити організаційні обов'язки, роз'яснити лінії влади та відповідальності і розвивитись як формальні, так і неофіційні засоби комунікацій. Неформальні комунікації слугують для організаційного обслуговування, дозволяючи піднімати та обговорювати проблеми без примушення прийняття рішень і без перевантаження керівників.

Комунікації були у центрі уваги наукових розробок Ч. Бернарда, який розробив певні принципи здійснення комунікацій:

- - канали зв'язку повинні бути чітко визначені;
- - об'єктивна влада вимагає певного формального каналу зв'язку із кожним членом організації, тобто кожен повинен доповідати та бути підпорядкованим будь-кому;

- - лінія комунікацій повинна бути настільки прямою та короткою, наскільки це можливо, щоб прискорити комунікації і зменшити викривлення, викликані передачею через велику кількість каналів.

На думку експертів, від 50 до 90 відсотків робочого часу керівника витрачається на комунікації. Комунікації - обмін інформацією, її змістом між двома і більше особами (працівниками). А.В.Шегда визначає комунікації як спілкування, передачу інформації від людини до людини в процесі діяльності.

Комунікації - це складний процес, який складається із взаємних кроків (з боку учасників комунікаційного процесу. Кожен із цих кроків дуже потрібен для того, щоб зробити наші думки зрозумілими іншій особі. Кожний крок - це пункт, в якому, якщо ми будемо недбайливими та не будемо думати про те, що ми робимо, - сенс може бути втрачений.

Комунікації в організаціях відіграють важливу роль. Потоки інформації, які слугують основою комунікацій, дозволяють організації реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Характеризуючи організаційні комунікації, слід зазначити, що їх можна поділити на декілька великих типів.

Комунікації залежно від суб'єктів комунікаційного процесу поділяються на **внутрішні та зовнішні**. **Внутрішні комунікації** дозволяють здійснювати обмін інформацією в середині організації, тоді як **зовнішні комунікації** - це обмін інформацією між організацією та зовнішнім середовищем. Вони здійснюються від імені організації як юридичної особи уповноваженим органом або представником. Зовнішнє середовище, відіграючи значну роль в діяльності організації, здійснює вплив на її функціонування та ефективність. Зовнішні комунікації здійснюються, як правило, менеджментом, оскільки саме юр-менеджери уповноважені



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



власниками для здійснення представницьких функцій. Крім того зв'язок із зовнішнім середовищем здійснюється відділами та структурними підрозділами організації, такими як відділи маркетингу, постачання, плановий тощо. Так, наприклад, зі споживачами комунікаційні зв'язки здійснюються через рекламні заходи, перед державою організації звітують, представляючи форми обов'язкової фінансової та статистичної звітності, з політичною системою країни організації підтримують комунікації шляхом лобіювання власних інтересів тощо. Крім звітів та реклами формами комунікацій із зовнішнім середовищем виступають наради, семінари, телефонні переговори та ін.

Внутрішні комунікації здійснюються із вищою інтенсивністю, оскільки комунікаціями підтримується життєдіяльність організації. Вони характеризуються різноманітністю, різною вагомістю, насиченістю та інформативністю. Вони можуть здійснюватись як на рівні особистостей, так і на рівні структурних підрозділів.

Комунікації можна класифікувати як міжособистісні та організаційні. Міжособистісні комунікації виникають як серед учасників організації, так і серед представників зовнішнього середовища та членів організації на міжособистісному рівні. Міжособистісні комунікації можуть бути на рівнях: особа-особа, особа група осіб, група осіб - група осіб.

За допомогою організаційних комунікацій здійснюється обмін інформації на офіційному рівні, що передбачає можливість їх здійснення на одному управлінському рівні - горизонтальні комунікації, або на різних управлінських рівнях - вертикальні комунікації, що дає можливість класифікувати комунікації залежно від руху комунікаційних потоків. Горизонтальні комунікації здійснюються

на рівні керівників структурних підрозділів одного управлінського рівня. За допомогою цих комунікацій відбувається координація діяльності окремих структурних підрозділів та служб організації.

Чим більша кількість організаційних рівнів в організації (ієрархічність структури організації), тим складніші в ній вертикальні комунікації. Вертикальні комунікації, в свою чергу, можуть бути висхідними та спадними. Висхідні комунікації (комунікації знизу догори) характеризуються обміном інформацією у напрямі підлеглий - керівник і здійснюються через написання доповідних, службових, звітів тощо. Як правило, такі комунікації відбуваються рідко. За їх допомогою частіше сповіщають про недоліки, які виникли в роботі, або про проблеми в управлінні організацією чи у виробничих процесах.

За допомогою спадних комунікацій (комунікації згори донизу) здійснюють обмін інформацією у напрямі керівник - підлеглий, і вони можуть бути у вигляді завдань, зауважень, розпоряджень, наказів, графіків тощо. Вертикальні комунікації можна здійснювати шляхом проведення нарад, зборів, конференцій. В цьому разі будуть мати місце як висхідні, так і спадні організаційні комунікації.

Крім того комунікації в організації можна, залежно від джерела надходження інформації, поділити на формальні (офіційні) та неформальні (неофіційні). Формальні комунікації здійснюються в межах вимог та компетенції персоналу організації, і їх здійснення є обов'язковим для всіх учасників комунікацій, тоді як неформальні є результатом неформальних зв'язків, які існують в організації.

За кількістю учасників комунікації - складні та прості. Складні комунікації передбачають участь декількох людей в комунікаційному процесі, тоді як прості обмежують комунікацію двома особами.

Для ефективної взаємодії всередині організації та за її межами необхідне налагодження ефективного обміну Інформацією та здійснення комунікацій. Тому основним призначенням і найважливішою функцією процесу управління є забезпечення узгодженості, порядку, взаємозв'язку і взаємодії між окремими елементами системи управління. Саме ці процеси відбуваються завдяки комунікаціям в організації,

Ефективність здійснення комунікацій забезпечується організацією комунікаційного процесу. Основою комунікативних процесів виступає інформація. Процеси обміну інформацією називають комунікаційними. Українські вчені О.Є Кузьмін та О.Г Мельник визначають комунікаційні процеси як процеси обміну інформацією з метою розв'язання конкретної проблеми. Основною метою комунікаційного процесу виступає забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень.

На думку більшості науковців, існує чотири елементи процесу комунікації: відправник - особа, що здійснює збір та передачу інформації або генерує ідеї, повідомлення - власне інформація, яка закодована за допомогою певних символів і визначена для передачі, канал інформації - засіб, за допомогою якого передається інформація, одержувач інформації - особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує одержану інформацію.

Комунікаційний процес складається із послідовних етапів, на кожному із яких може відбутись викривлення інформації, тому головними завданнями відправника та одержувача інформації є розуміння вихідної ідеї комунікації. Більшістю авторів виокремлюються такі етапи здійснення комунікаційного процесу:

1) Зародження ідеї. На цьому етапі відбувається зародження ідеї або збір інформації, в якій виникла потреба. Визначаючи роль цього етапу в комунікаційному процесі, М.Мескон, М.Альберт та Ф. Хедоурі зазначають, що невдале повідомлення не буде кращим на якісному папері або при збільшенні потужності гучномовця. Лейтмотив етапу - "не починайте говорити, не почавши думати".

2) Кодування інформації та вибір каналу передачі. Перш ніж передавати ідею, її необхідно закодувати за допомогою символів. Цими символами можуть бути слова, мова жестів, тобто те, за допомогою чого ідея перетворюється у повідомлення. Залежно від обраного типу символів обирається канал передачі. Канал передачі визначається необхідними термінами подачі інформації, її обсягом, складністю проблеми, яка вирішується, можливостями організації. Якщо канал не відповідає ідеї, то ефективність комунікації може суттєво знизитись.

3) Передача інформації здійснюється за допомогою певного методу передачі інформації (письмово, усно, телефонні переговори, відео- або аудіозйомка тощо).

4) Декодування інформації. Після одержання інформації символи відправника перекладаються у символи одержувача інформації. Це один із найбільш важливих етапів, оскільки саме тут визначається, наскільки успішним був комунікаційний процес, тобто наскільки символи відправника інформації співпадають із символами одержувача інформації.

5) Здійснення зворотного зв'язку допомагає ідентифікувати ідею відправника та одержувача інформації. У тому разі, якщо ідея зрозуміла, можна вважати, що

комунікаційний процес здійснили успішно, якщо ж ні, то процес передачі інформації необхідно повторити. Тому зворотний зв'язок суттєво підвищує шанси на здійснення ефективного комунікаційного процесу.

Аналізуючи комунікації в організації, можна назвати їх основні напрями:

1. Комунікації між організацією і її зовнішнім середовищем:

- комунікації між споживачами через відділ маркетингу;
- комунікації з податковими органами;
- комунікації з органами влади;
- комунікації в результаті пошуку постачальників.

2. Комунікації між рівнями управління та підрозділами:

- комунікації між рівнями управління - вертикальні комунікації, які можуть мати напрями: згори-вниз та знизу-вгору;
- комунікації між підрозділами - горизонтальні комунікації.

3. Комунікації керівник-підлеглий, вони належать до комунікацій по вертикалі і складають основну частину діяльності менеджера. Цей вид комунікацій пов'язаний з постановкою задач, поясненнями щодо вирішення задач; поясненнями пріоритетів, напрямків підвищення ефективності роботи; з виконанням мотивації роботи підлеглого; зі збором інформації про назріваючі чи існуючі проблеми тощо.

4. Комунікації між керівником і робочою групою. Ці комунікації пов'язані з підвищенням ефективності роботи групи.

5. Неформальні комунікації - це канал розповсюдження слухів. По каналах слухів інформація передається набагато швидше, ніж по каналах формальних повідомлень. Дослідники зазначають, що 80-90% слухів щодо організації можуть бути реальними, але не стосуються окремих осіб або занадто емоційної інформації.

Типова інформація, яка передається по каналах розповсюдження слухів:

- - можливі скорочення робочих місць;
- - нові заходи щодо запізньєнь на роботу;
- - зміни в структурі управління організацією;
- - можливі зміни і підвищення;
- - детальна передача непорозумінь між двома керівниками;
- - хто кому призначає побачення після роботи.

6. Міжособистісні комунікації.

3.1 Технічні інструменти

Інтранет (англ. Intranet) - це внутрішня приватна мережа організації, яка є головним сучасним засобом налагодження внутрішніх комунікацій між підрозділами і окремими співробітниками, та побудована на Інтернет-технологіях. Першочерговим завданням мережі є систематизація, зберігання та обробка внутрішньої корпоративної інформації.

Інтранет створює спільний інформаційний простір, який дає змогу працівникам мати всю необхідну для роботи та побудови взаємовідносин в колективі інформацію під рукою у короткий час. Тут можна розмістити оголошення від керівництва установи, новини, зміни в правилах та інструкціях. Крім того, в інтранеті можуть бути по напрямкам розміщені рішення структурних підрозділів, які важливо знати всім підлеглим, наприклад, заяви на відпустки, положення про оцінку праці тощо.

Також інтранет може виступати освітнім майданчиком, де можуть розміщуватись «база знать», яка допоможе новачкам швидко освоїти, наприклад, структуру, принципові робочі положення, дізнатись про корпоративну культуру та правила комунікації в установі. Це в свою чергу дозволяє заощаджувати на персоналі, який би міг цими знаннями ділитись.

До слова кажучи, інтранет є відмінним інструментом формування корпоративної культури. Він дає зручні та прості можливості для того, аби кожен працівник міг з легкістю дізнатись про структуру компанії, своїх колег та їх функції, цінності

установи та стратегічні завдання. Через внутрішню мережу можна повідомляти про дні народження співробітників, проводити інтерактивні голосування, он-лайн обговорення важливих тем, що допомагає перетворити робочий колектив в команду.

Додаткові функції, які можуть бути «зашиті» в інтранет, є можливість зробити дзвінок прямо з комп'ютера своєму колезі і не шукати для того його номер, або для керівників контролювати над якою задачею працює наразі підрозділ і скільки часу він на неї виділяє.

Однак, інтранет може нести і певні ризики:

- Безпека. В інтранет данні установи не можуть бути захищені на 100%, але це залежить від обраного рівня захисту інформації в установі.
- Складність наповнення. Іноді внутрішня мережа побудована таким чином, що працівник має витратити немало часу аби її зрозуміти та освоїти. Наприклад, у Апараті шляхом проведення дослідження експертами Офісу парламентської реформи напочатку 2020 року було встановлено, що 23,4% співробітників вважають, що в Апараті не має Інтранету, 20,3% користуються ним іноді, а 56,3% щодня. Разом з тим, рівень інформативності, простоти подачі інформації 34,4% оцінили його низько чи взагалі не змогли оцінити, 45,3% - добре, 20,3% - відмінно.
- Надмірна офіційність. Враховуючи, що цей майданчик для вирішення робочих питань, може не залишитись на ньому місця для неформального спілкування. Однак, на що ліпше зробити акцент має вирішувати керівництво установи.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



Отже, Інtranет може містити різні розділи, електронні дошки оголошень, фотографії, картинки, відео-та аудіоматеріали, спеціальні файли, анкети, тести, електронні журнали, форуми, бюлетені новин і т.п. Система дозволяє зберігати і обробляти отримані дані, забезпечуючи електронну розсилку новин, однак до неї мають доступ тільки співробітники компанії, що забезпечує можливість розміщення конфіденційної інформації. Інtranет дозволяє провадити в життя загальну корпоративну культуру і забезпечує високу продуктивність при спільній роботі над якимись загальними проектами, крім того, легкий доступ персоналу до даних та гнучкість взаємодії.

3.2. TOP-down та Bottom-up підходи

TOP-down та Bottom-up – це різновиди комунікації всередині установи. Вони відрізняються тим, хто є власником інформації.

TOP – down – це так звані лідерські комунікації. Забезпечення цього виду комунікацій є обов'язком вищого керівництва. Так, саме **ОБОВ'ЯЗКОМ!** Коли керівництво не відкрито спілкується з підлеглими, результатом стає непродуктивна робоча атмосфера, поява пліток та втрата довіри як до керівництва, так до установи в цілому.

Цей вид комунікацій передбачає спілкування вищого керівництва установи чи керівників структурних підрозділів зі своїми підлеглими. Комунікації зверху вниз допомагають пов'язувати різні рівні організації, координувати їх діяльність

Комунікації зверху вниз вирішують п'ять основних завдань:

- ознайомлення працівників з цілями організації для усвідомлення ними важливості виконуваної роботи;
- викладення конкретних інструкцій щодо виконання робіт;
- забезпечення розуміння роботи та її зв'язку з іншими завданнями організації;
- надання інформації про процедури і методи виконання роботи;
- забезпечення підлеглих інформацією про результати діяльності організації.

Аби такі комунікації були продуктивними, необхідно дотримуватись кілька основних правил:

- Спілкуючись з колективом, керівництву необхідно бути чесними та відкритими. Працівники мають бути впевнені, що вони володіють ситуацією, що до них відносяться з повагою, що вони є частиною команди.
- Керівництво має говорити простою та зрозумілою мовою, без навантажень складними термінами та оборотами. Промова керівників має складатись у форматі «вступ-основна інформація-висновки» та у відповідному співвідношенні «10%-75%-15%».
- Працівники мають дізнаватись новини про установу та ті зміни, які стосуються саме їх від керівництва, а не зі стрічки новин, особливо коли ці новини не дуже приємні. Це формує довірливі відносини та прозору діяльність установи.
- Важливо підтримувати постійний контакт, особливо під час будь-яких змін: чи то організаційних, чи то стратегічних. Чим частіше будуть здійснюватися такі комунікації, тим міцнішим буде довіра і більш лояльним буде відношення колективу до установи.

Bottom-up – це різновид комунікацій спрямований на заохочення співробітників ділитись інформацією з керівництвом установи. Взаємодія «знизу вгору» допомагає досягти бажаних результатів для співробітника та установи різними засобами з точки зору потреб, цінностей, сприйняття та особистих думок.

Метою такої комунікації є прагнення керівництва глибинно розуміти та вдосконалювати внутрішні процеси, а також захист працівника та установи від суб'єктивних оцінок менеджерів середньої ланки чи керівників структурних підрозділів, департаментів, відділів у випадку Апарату ВРУ. Саме можливість співробітників вільно звернутись до вищого керівництва, дає можливість дізнатись інформацію/зауваження/побажання/пропозиції стосовно підвищення продуктивності праці чи досягнення стратегічного завдання чи покращення атмосфери в колективі. Іноді, в установах трапляється так, що безпосередній керівник може не почути, наприклад, гарну ідею свого підлеглого щодо покращення взаємодії в установі, в такому випадку на допомогу працівнику приходить система Bottom-up.

Комунікації знизу вгору вирішують наступні основні завдання:

- налагодження ефективного зворотного зв'язку;
- передача інформації від підлеглих до керівників.

У результаті загального дослідження експертами Офісу парламентської реформи стану внутрішніх комунікацій на початку 2020 року було виявлено, що рівень налагодженості зворотного зв'язку співробітники оцінили досить високо: 58,5% - відмінно, 33,3% - добре, 8,1% - незадовільно.

Крім того, 90,3% співробітників вважають найбільш ефективним способом комунікації – особисте спілкування, яке і використовують 85,6% співробітників, комбінуючи з електронним листуванням – 58,5%, з месенджерами – 46,3%.

Комунікації «знизу вгору» можуть впроваджуватись шляхом:

- персоналізованого звернення до вищого керівництва,
- анонімного чи персоналізованого звернення он-лайн,
- анонімного чи персоналізованого звернення через «скриньку звернень».

Аби комунікації «знизу вгору» були продуктивними, співробітникам необхідно дотримуватись наступних правил:

- особисте знайомство та спілкування ставити в пріоритеті. Наприклад, якщо Ви напишете листа керівнику, який Вас не знає, то існує велика вірогідність того, що Ваше звернення може лишитись без розгляду. Тому, хапайте момент для знайомства з керівництвом.
- викладайте коротко та змістовно. Не варто розраховувати, що у керівництва може щодня бути вдосталь часу аби з Вами спілкуватись. Маєте зауваження чи ідею, викладайте їх змістовно, додайте конкретні вимірювані приклади чи порівняння – робіть Ваше звернення аргументованим.
- використовуйте кілька каналів комунікації. Якщо Ви впевнені в необхідності звернутись до керівництва, то можна, наприклад, написати йому листа та записатись на прийом, адже текст може бути не вірно сприйнятий.
- передбачайте стрес. Якщо людині викладають неприємну інформацію, то вона відчуває стрес. В такому стані людина підсвідомо вимикає свій «слух» та викривлює почуту інформацію. Тому, якщо Ви звертаєтесь з неприємного приводу, то це може викликати певний стрес у керівника, тому намагайтесь зробити Ваше повідомлення коротким, а потім запросіть до діалогу.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



Отже, TOP-down та Bottom-up – є невід’ємними складовими системи внутрішніх комунікацій та мають безпосередній вплив на продуктивність роботи установи та загальної атмосфери в колективі.

3.3. Горизонтальні інструменти

Горизонтальні комунікації здійснюються між особами, які знаходяться на одному рівні ієрархії. Такий обмін інформацією забезпечує координацію діяльності (наприклад, між керівниками відділів фінансів, планування та інших). Ефективність горизонтальних комунікацій досягає 90% і пояснюється значним рівнем розуміння працівниками характеру роботи своїх колег і проблем, що виникають при функціонуванні суміжних підрозділів. Такого типу комунікації допомагають працівникам підтримувати один одного і вирішувати спільні проблеми, відкривають можливість вільного спілкування між співробітниками і простір для консультацій.

Горизонтальні комунікації зменшують непорозуміння між відділами, які, наприклад, працюють над одним завданням, тим самим підвищуючи продуктивність парці, оскільки координація дій один з одним відбувається самостійно, без керування. Такі комунікації полегшують та покращують командну роботу, якщо проект потребує участі різних відділів та фахівців. Крім того, це може підвищити рівень задоволеності роботою та мотивацію, створюючи більше можливостей для спілкування співробітників.

Ризиками, які несуть горизонтальні комунікації можуть бути:

- втрата межі між горизонтальними та іншими різновидами комунікації;
- конфлікти між співробітниками, які працюють над одним завданням;
- подовження процесу погодження прийнятого рішення.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



Варто підсумувати, що відмінними внутрішні комунікації будуть у випадку поєднання усіх існуючих інструментів. Використовуючи багатий спектр інструментів для внутрішніх комунікацій, ви посилюєте циркуляцію інформації та надаєте їй додаткову цінність.

3.4. Корисні посилання

1. <https://bizfluent.com/info-10052725-topdown-communication.html> – What is TOP-down communications
2. <https://bizfluent.com/info-10052725-topdown-communication.html> – TOP-down communications: how to get it right?
3. <https://decision-wise.com/why-your-organization-still-struggles-with-top-down-communication/> - Why Your Organization Still Struggles with Top-Down Communication
4. <https://hbr.org/1974/09/up-and-down-the-communications-ladder> - Up and Down the Communications Ladder
5. <https://www.elementsofic.com/element/bottom-up-communication/> - Bottom-up communications
6. <https://ezinearticles.com/?Bottom-Up-Communication-in-Organizations&id=9935335> – Bottom Up communications in organisations
7. <https://www.clarizen.com/fivethings-to-know-about-the-bottom-up-strategy/> - Five things to know about bottom-up communications
8. https://stud.com.ua/60900/psihologiya/gorizontalni_komunikatsiyi – Горизонтальні комунікації
9. https://mba-kneu.at.ua/_fr/0/t.10.pdf – Комунікація, як процес обміну інформацією між двома або більше особами, який забезпечує їх взаєморозуміння

Модуль 4. Універсальні правила комунікацій

Комунікаційний процес - це обмін інформацією між двома чи більше людьми. Комунікація буде ефективною, якщо ефективним буде обмін інформацією, тобто якщо інформація буде сприйнята обома сторонами комунікаційного процесу.

В процесі обміну інформацією можна виділити 4 базові елементи, а саме:

- Відправник - генерує ідеї чи збирає інформацію і передає її.
- Повідомлення - це інформація, закодована у вигляді символів.
- Канал - це засіб передачі Інформації.
- Одержувач - це особа, Якій призначена Інформація, яка її інтерпретує.

Під час обміну інформацією відправник і одержувач проходять декілька взаємопов'язаних етапів:

- Зародження та розробка ідеї.
- Кодування і вибір каналу.
- Передача.
- Декодування.
- Зворотний зв'язок.

Процес комунікації може тривати декілька секунд, але ці етапи існують, на кожному з них може виникнути проблема, яка приведе до неефективності комунікації

Важливими є питання зародження та розробки ідеї. Відправник вирішує, яку ідею чи концепцію слід обрати для процесу комунікації ще до того, як відправляється повідомлення.

Відправник повинен зважити відповідність його ідей конкретній ситуації і цілі комунікації.

Приклад: Потенційні проблеми на етапі зародження ідеї.

Перед тим, як передати ідею, відправник повинен закодувати її за допомогою символів, використовуючи для цього слова, інтонації, жести. Таке кодування перетворює ідею в повідомлення.

Відправник також обирає канал, сумісний з типом символів, які використовуються для кодування.

Загальновідомі канали є наступними:

- розмова;
- письмові матеріали;
- електронні засоби зв'язку;
- електронні мережі;
- електронна пошта, відеозасоби.

Якщо канал непридатний для фізичного втілення символів, передача неможлива.

Вибір засобу повідомлення не повинен обмежуватись єдиним каналом, засоби комунікації можуть поєднуватись.

Наприклад: Одночасне використання засобів обміну усною і письмовою інформацією значно ефективніше, ніж тільки письмова Інформація.

Канал використовується для доставки інформації одержувачу - це фізична передача повідомлення.

Іноді помилково вважають, що комунікація полягає тільки в передачі (Е-3) інформації, але в дійсності, це чотири етапи.

Декодування - це переклад символів відправника в думки одержувача.

Існує цілий ряд причин, з яких одержувач інформації може надати повідомленню зовсім інший зміст, ніж відправник.

З точки зору керівника обмін інформацією вважається ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, виконав дії, яких чекав від нього відправник.

У зворотному зв'язку відправник і одержувач міняються комунікаційними ролями.

Зворотний зв'язок - це реакція на отриману інформацію. Без зворотною зв'язку керівник відривається від реальності, може опинитись в інформаційній ізоляції, його будуть обманювати. Зворотний зв'язок значно підвищує ефективність інформаційного обміну. Необхідність зворотного зв'язку викликана наявністю шуму.

В теорії передачі інформації шум - це те, що спотворює, викривляє зміст.

Ефективність комунікаційного процесу залежить від наявності перешкод на шляху його здійснення. Перешкоди на шляху здійснення комунікацій називають шумами.

Розрізняють шуми, які виникають в організаційних комунікаціях та в міжособистісних.

Комунікація в організації відбувається в трьох напрямках: вертикально, тобто між керівником та підзвітним йому працівником; горизонтально - між співробітниками одного організаційного рівня чи між підрозділами компанії та по діагоналі - між керівником та працівником нижчого рівня іншого підрозділу. І для здорового функціонування компанії, для вирішення бізнес завдань та виконання посадових обов'язків працівників вкрай важливо, щоб комунікація на усіх рівнях та між ними була налагоджена правильним чином.

Що може спричинити "комунікаційні проблеми" в компанії

Те, що ми вважаємо проблемами комунікації в організації, насправді може бути наслідками ось таких причин:

- Незрозумілі ролі та посадові обов'язки. Коли співробітники не розуміють, за що вони відповідають, що повинні чи не повинні робити, між ними часто виникають непорозуміння. Зі сторони це дійсно може виглядати як комунікаційна проблема. Рішення: чітко визначте ролі та окресліть обов'язки для кожного працівника на рівні відділу, проекту, програми.
- Заплутаний процес прийняття рішень. Рішення бувають різні: глобальні, ті, що стосуються бізнес стратегій, структурних, іноваційних змін в компанії, та ті, що стосуються повсякденних речей, як, наприклад, меню для обіду з партнерами. Щоб уникнути непорозумінь, визначте механізм прийняття

основних бізнес рішень та рішень відносно щоденних операцій, а також відповідальних осіб на кожному етапі процесу прийняття рішень.

- Погано розроблені бізнес процеси. Трапляються ситуації, коли між різними відділами компанії виникають протиріччя з причини конфліктуючих між собою бізнес процесів. Тобто на рівні відділу процес працює, однак за його межами суперечить іншим процесам. Щоб такі випадки не виникали, потрібно чітко прописувати та налаштовувати усі бізнес процеси на усіх рівнях згори до низу.
- Неефективні організаційні структури. Якщо структура компанії спроектована таким чином, щоб лише задовольнити его певних людей в організації, або якщо в результаті планування структури компанія скидається на групу розрізнених індивідів, зайнятих своїми справами, тут явно не уникнути проблем. Саме в таких умовах спостерігається жорстка конкуренція, боротьба за владу, низький рівень відповідальності та “комунікаційні проблеми”. Рішення: Організаційна структура в першу чергу має базуватися на тому, чим компанія займається та як вона повинна працювати. Якщо робота виконується у командах, то потрібно подбати про те, щоб команди продуктивно співпрацювали.

Визначають три наступні правила для ефективної внутрішньої комунікації:

1. Менеджери та лідери мають розглядати комунікацію як важливу частину своїх посадових обов’язків: у своїй щоденній роботі вони повинні комунікувати зі своїм співробітниками, доносити їм необхідну інформацію, а також активно слухати те, що говорить їм команда.

2. Дії та поведінка усіх працівників повинні узгоджуватися з місією та візією компанії, її цінностями та ключовими повідомленнями.
3. Прозора комунікація повинна бути частиною корпоративної культури компанії. Відкриті комунікації позитивно впливають на ставлення працівників до компанії, в якій вони працюють.

Технології стрімко змінюють способи комунікації всередині компаній. Завдяки електронній пошті, месенджерам, соціальним мережам ми можемо швидко зв'язуватися з потрібною нам людиною в будь-який час, отримувати необхідну інформацію і, як результат, швидше виконувати поставлені завдання та приймати рішення.

Географія і час вже не обмежують спілкування: завдяки технологіям обмін інформацією відбувається швидко навіть між робочими групами, що знаходяться в різних куточках світу. Така співпраця підвищує ефективність та результативність діяльності будь-якої компанії.

Технології змінюють процес організації внутрішніх комунікацій, які вкрай важливі для того, щоб всі працівники залишалися мотивованими та поінформованими. Світ заповнили соціальні мережі, і корпоративний інтранет також стає більш соціальним, з елементами гейміфікації.

Особливої популярності набувають корпоративні портали, що поєднують у собі елементи соціальної мережі, інструменти проектного менеджменту та системи управління інформаційними ресурсами компанії.

Визначають наступні інструменти для організації успішної внутрішньої комунікації:

- Жива стрічка: відправлення повідомлення всім співробітникам чи вибраній групі колег;
- Чати: відправлення особистого повідомлення колезі чи керівнику; створення групових чатів для обговорення спільних питань чи бренйшторму;
- Відеоконференції: спілкування з колегами без відриву від свого робочого місця; зручний інструмент у випадках, коли співробітники знаходяться у різних віддалених офісах;
- Календар: можливість планувати зустрічі з колегами на зручний для всіх учасників час;
- Диск: простір для зберігання інформаційних ресурсів, обміну ними та спільного доступу до них; електронна пошта не завжди дає змогу відправляти “важкі” файли, а сторонні файлообмінники не гарантують захищеність даних - з диском Бітрікс24 інформація не залишає безпечних стін корпоративного порталу і завжди доступна у разі потреби.

Як буде трансльовано повідомлення – не менш важливо, аніж його зміст, особливо коли мова йде про внутрішні комунікації. Культура може надати організації величезну стратегічну перевагу. Тому те, з чого складається культура – цілі, цінності, практики – має бути ефективно донесено до працівників. Для цього виділяють наступні кроки:

1. Спочатку – сформувані візію та стратегію. Який результат для своєї команди та компанії ви хочете отримати за допомогою внутрішніх комунікацій? Як ви до нього дістанетесь? Що потребує вдосконалення, щоб ви могли отримати бажаний результат? Коли ви б хотіли досягти мети?

Відповіді на ці запитання допоможуть створити стратегію внутрішніх комунікацій. Те, як її буде сформульовано, залежить від потреб вашого бізнесу: вона може бути більш простою або складною, більш загальною або специфічною і т.д. Головне, що правильно сформована стратегія має допомагати вам не зійти з правильного шляху і робити компанію більш ефективною у внутрішніх комунікаціях.

2. Використовувати правильні інструменти. Усі члени команди є дуже зайнятими людьми, тому менш за все їм потрібна система внутрішніх комунікацій, яка є нудною та сповненою тертя. Уникнути цих помилок допомагають сучасні програмні рішення, наприклад, ПЗ для спілкування (Slack, Yammer, HipChat), хмарні технології (на кшталт Google Drive), використання єдиної платформи для листування, ведення календарів, документів тощо (Google, Apple, Microsoft). Також важливо уникати перевантаження електронних листів картинками у підписі.

3. Додати візуалу. Існує статистика, що у 65% людей переважає візуальне сприйняття, а правильні візуальні ефекти дозволяють передавати інформацію легше, створювати більш сильне враження, аніж текст. Тому експерти з комунікацій радять транслювати значну частину внутрішніх повідомлень за допомогою екранів, встановлених в офісі. Так можна інформувати команду про цікаві події, нові вакансії, показники продажу; надихати працівників, транслюючи цитати-мотиватори або нагадуючи про цілі компанії; розважати їх (показуючи спільні фотографії або стрічки соціальних медіа).

4. Приділяти увагу розважальній складовій внутрішніх комунікацій. Уявлення про те, що робота не має бути розвагою, давно застаріло. За даними опитування, проведеного у 2013 році, 88% «мілленіалів» хочуть працювати у веселому

середовищі. Тому варто, наприклад, створити спеціальний канал у Slack, де люди ділитимуться смішними новинами, відео або чим завгодно іншим.

5. Вимірювати все, що тільки можна. Здатність кількісно оцінити та побачити – як рухається компанія, творить дива для мотивації працівників. Метрики повинні інформувати команду про поточну та минулу ефективність організації, тенденції ефективності, прогрес у досягненні цілей. Можна використовувати екрани в офісі, щоб повідомляти працівникам цю інформацію.

6. Не втрачати велику картину за локальними кроками. Комунікація конкретної інформації може забезпечити фантастичні результати, проте це може відбутися за рахунок спільної мети компанії, місії та інших компонентів культури. Тому потрібно утримувати баланс у внутрішніх комунікаціях між повсякденними питаннями і довгостроковими цілями. Нагадувати про велику картину можна за допомогою тих же інструментів: електронних листів, цифрових дисплеїв або внутрішніх інформаційних бюлетенів. Головне – регулярно нагадувати працівникам, що вони є частиною чогось більшого, ніж вони самі.

Потрібно утримувати баланс у внутрішніх комунікаціях між повсякденними питаннями і довгостроковими цілями

7. Створити канали для отримання ідей та зворотного зв'язку. Для ефективності бізнесу потрібен зворотний зв'язок не тільки від клієнтів, але й від працівників. Тому важливо, щоб члени команди мали змогу поділитися своєю думкою та ідеями про свої робочі місця, поточні продукти, можливі майбутні продукти або про компанію в цілому. Каналами можуть бути корпоративний чат, дошка в офісі, хмарний сервіс тощо.

8. Заохочувати взаємодію різних підрозділів. Якщо однією з цілей внутрішніх комунікацій є стимулювання працівників навчатися один в одного, то ключовим стає спілкування між департаментами. Варто регулярно проводити сесію запитань і відповідей для представників різних підрозділів, де вони могли б обмінюватися думками. Окрім взаємного навчання, такі зустрічі дозволяють людям відчувати себе членами одного колективу.

9. Уникати перенавантаження інформацією. Інтернет-епоха відкрила доступ до величезного обсягу інформації та миттєвого листування, і це може бути як благословенням, так і прокляттям. У внутрішніх комунікаціях менше – це нерідко краще. Головне – надати людям потрібну інформацію у правильний час, а не завалити їх новинами та оголошеннями.

10. Не просто інформувати, а надихати на дії. Цього можна досягти, якщо використовувати повідомлення, які спонукають до дій, нагадувати про місію та цілі компанії, ділитись мотиваційними цитатами, а також пропонувати нагороду команді чи окремим людям за певні досягнення.

11. Використовувати «політику відкритих дверей». Вона не обмежується фізичним простором: кожен працівник повинен мати змогу спілкуватися з будь-ким у компанії, у тому числі з керівництвом, через систему внутрішніх комунікацій. Незалежно від того, якого розміру ваша організація, ця практика допомагає побудувати чесні відносини між членами колективу.

12. Забезпечувати прозорість комунікацій. Прозорість – це дещо більше, ніж просто політика компанії. Вона має вирішальне значення для внутрішніх комунікацій, оскільки породжує довіру та відкритий діалог. Якщо ваша команда відчуває, що не має інформації з певних питань і не знає, де її отримати, то це



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



негативно впливає на стосунки в колективі й ефективність. Зрозуміло, що не всі дані можуть бути доступними кожному, але забезпечення певного рівня прозорості може мати величезний вплив на взаєморозуміння у вашій компанії.

13. Стимулювати використання соціальних медіа. Дехто думає, що соціальним медіа немає місця в офісі. Проте якщо заохочувати людей до правильного їх використання, то можна отримати позитивний ефект. Наприклад, можна попросити працівників ділитись фотографіями себе в офісі, відмічати компанію як місце, де вони працюють і т.д. Це робить організацію більш живою й людською для стороннього спостерігача.

Кожен працівник повинен мати змогу зв'язатися з будь-ким у компанії, у тому числі з керівництвом, через систему внутрішніх комунікацій

14. Ділитися новинами вашої сфери бізнесу, трендами, інсайтами. Ваша команда не є лише частиною компанії, вона є також частиною певної ринкової сфери. Тому працівникам важливо бути в курсі новин – всім, від генерального директора до веб-дизайнера. Варто заохочувати їх ділитися подіями, ринковими тенденціями й іншою корисною інформацією.

15. Використовувати внутрішні комунікації, щоб відзначати успіхи. Кожен працівник прагне відчувати себе цінним. Опитування 2012 року Американської психологічної асоціації виявило, що люди, які відчують, що їх цінують, мають вищий рівень залученості, задоволеності та мотивації. Тому варто використовувати внутрішній інформаційний бюлетень або інші канали для того, щоб повідомляти про успіхи працівників усієї компанії.

16. Створити «персонажів»-клієнтів і розповісти про них команді. Варто сформувати профілі типових клієнтів, укомплектовані фотографіями,

демографічними показниками, тим, що подобається чи не подобається цим людям, включно з телепрограмами, їжею тощо. Таким чином, клієнти стають яскравими, живими.

17. Робити акцент на ресурсах та розвитку. Внутрішні комунікації повинні послідовно транслиувати, які переваги та ресурси доступні працівникам (починаючи від медичного страхування і закінчуючи навчанням). Для цього варто використовувати комбінацію електронної пошти, чату, цифрових екранів, внутрішніх блогів або особистих зустрічей команди.

18. Думати як маркетолог. Дуже часто бюджет на внутрішні комунікації є досить обмеженим, і тому для спілкування з усіма працівниками використовується єдиний підхід. Проте це є неефективним і застарілим методом. Компаніям варто застосувати персоналізований підхід – так само, як і в маркетингових комунікаціях з поточними чи потенційними клієнтами. А це означає – надавати працівникам релевантну саме для них інформацію у потрібний час. Лише за такої умови внутрішні комунікації будуть дієвими.

4.1. Формальне та неформальне листування

Формальне ділове листування – офіційні службові листи, інформаційно-довідкові документи, офіційні електронні повідомлення, факс відносяться до ділового листування.

Неформальне ділове листування – електронне листування серед колег, чати в месенджерах з робочих питань є неформальним листуванням.

У будь-якому різновиді листування і навіть усного спілкування можна забезпечити шляхом використання контрольного переліку «П'ять «С» комунікацій», який наводить Р.Фалмер. Якщо повідомлення високо оцінюється за кожною з таких категорій, то воно успішно передасть ідеї від відправника до одержувача.

- **Ясність (Clarity).** Якщо використати стосовно комунікаційного процесу закон управління, сформульований Морфі («Якщо що-небудь може зіпсуватися, то воно зіпсується»), то він матиме такий вигляд: «Якщо у вашому повідомленні що-небудь може бути неправильно сприйнятим, то воно і буде неправильно сприйняте». Повідомлення має бути настільки однозначним і логічно витриманим, наскільки це можливо.
- **Повнота (Completeness).** Намагаючись спростити й уявити ситуацію, можемо потрапити в «пастку» недостатності інформації. Скорочуючи повідомлення здавайте питання «Чи все зрозуміло для адресата?».

- Лаконічність (Conciseness). Більшість комунікацій удосконалюється, коли кілька добре підібраних слів замінюють багатослівні повідомлення з недбало підібраними словами. У разі формування довгих посилань іноді проблема пов'язана з обширністю теми, але частіше проблемою є неспроможність комунікатора сформулювати конкретне повідомлення, яке він хоче передати.
- Конкретність (Concreteness). Комунікатори вдаються до абстракцій та узагальнень, якщо не зовсім впевнені в дійсності, конкретних фактах. Абстракція звичайно набуває цінності, коли справа пов'язана з абстрактними поняттями, а вибір конкретної термінології залежить від ситуації.
- Коректність (Correctness). Уміле використання методів комунікації буде непотрібним, якщо повідомлення некоректне. Однак некоректні повідомлення не завжди спричинені намірами виявляти інформацію. Незначні перебільшення, а також необґрунтовані узагальнення та припущення можуть зумовити виникнення великих комунікаційних бар'єрів.

Найголовніше правило ведення будь-якого типу листування – повага часу іншого. Для того необхідно викладати питання по суті, коректно з чітким розумінням основного посилу. Крім того, незалежно від виду листа та типу листування, він

має бути: логічний за змістом, послідовний, стислий, переконливий, спонукати адресата в належний спосіб розв'язати порушене питання.

Автор листа повинен чітко уявляти, про що писати, які наводити аргументи, щоб досягти певної мети. До того ж він має бути впевнений, що саме лист є найефективнішим засобом розв'язання конкретного питання. Тому, перш ніж писати листа, ось що варто усвідомити:

- вид листа;
- чи передбачається відповідь;
- чи зрозуміє адресат зміст листа однозначно;
- яка відповідь очікується;
- чи все зрозуміє адресат чи варто додати пояснення;
- чи є впевненість у тому, що лист надійде вчасно (якщо ні, скористайтесь телефоном, телефаксом або модемним зв'язком).

Для ділових листів використовують бланки організації, де вже є її реквізити. Зовнішній вигляд бланка – це свого роду візитна картка організації, тому до його оформлення слід поставитися з усією серйозністю. Лист, який пишуть на бланку, повинен мати найбільш офіційний стиль. У ділових листах слід дуже обережно ставитися до іншої людини, бо через непередумане слово, яке залишиться на папері і яке читатимуть багато разів, можна зіпсувати не лише особисті відносини, але й імідж установи.

Отже, до основних рекомендацій щодо складання ділового листування можна віднести наступні:

1. Пишіть з позиції читача (адресата). Запитуйте себе: «Чому я повинен звернути увагу на написане?» або «Що тут стосується мене?» – те, що запитає себе адресат. Ставте найважливішу інформацію на початку – так читач навряд чи пропустить її, навіть припинивши читати через декілька абзаців. Намагайтеся відповісти на всі зауваження та заперечення, які на ваш погляд можуть виникнути в адресата.

2. Пишіть так, як ви говорите. Викладайте думку чітко і зрозуміло. Навіть маючи визначену, стандартну структуру, діловий лист має бути написаний у розмовному тоні. Це не означає вживання простих слів, які не відповідають діловому стилю, як і не передбачає наявності помилок (ми завжди повинні говорити і писати правильно). Мова вашого листа має бути чітка, проста і ясна, адже ваше основне завдання – бути зрозумілим, тому намагайтеся писати конкретно, без зайвих деталей. Без відволікань та затягувань переходьте до справи, щоб читач зразу (з першого прочитання) міг зрозуміти, про що йдеться. Ретельно добирайте слова, щоб ваш лист не звучав надто формально, або ж, навпаки, абсолютно не по-діловому. Правильно складений діловий лист не обов'язково має бути викладений дуже офіційною мовою.

3. Дуже обережно використовуйте гумор. Часто хочеться «освіжити» свій лист елементом гумору, особливо в тому разі, коли ви добре знаєте читача. Навіть якщо вам здається, що жарт звучить невинно, краще дотримуватися золотого правила: промовчати. Причини для цього очевидні і прості (але вагомі): – Читач не матиме невербальних виразів жарту (міміка, жести, поза), як і не чутиме тону голосу та інтонації, які допомогли б йому адекватно сприйняти жарт, якби він чув його



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



безпосередньо від вас або ж навіть і по телефону. – Навіть якщо ви відправите лист у прекрасному настрої, адресат може отримати його в напружений чи важкий для себе час, коли і найкращий жарт не спрацює.

4. Уникайте непотрібних додаткових слів, які заважають швидкому розумінню написаного. Навіщо писати: «Глибоко вдячний Вам за Ваше надзвичайно уважне ставлення до запропонованої ідеї», коли навіть просте «Дякую» може бути проявом ваших емоцій та почуттів.

5. Конструкції з багатьма елементами замінюють однією мовною одиницею. Конструкції, які називають те саме двічі, замінюють одним словом, яке передає бажаний/потрібний зміст.

6. Використовуйте щодня вживані слова. Що більший ваш словниковий запас, то точнішою може бути ваша мова. Але якщо ви використаєте слова, які можна знайти лише у словниках, підручниках чи кросвордах, ви не полегшите розуміння того, що ви написали. Високі, вигадливі слова не завжди справляють враження на людей. Часто вони можуть викликати в читача відчуття приниженості або змусити його думати, що ви – сноб. У будь-якому разі це прояв поганих манер. Навіть якщо читач знає значення слова, він може втратити певний час, думаючи про нього, і при цьому відволіктися від головного у вашому листі. Слід використовувати прості, часто вживані слова, які чітко й адекватно передають вашу думку. Уникайте розмовних, застарілих, а також різного роду жаргонних слів.

7. Не використовуйте надто довгих речень. Читаючи їх, адресат може загубити початок вашої думки десь посередині. Те саме стосується і довжини абзацу. Не варто робити абзаци завбільшки у пів сторінки. Як правило, читач не вчитується в них, а лише проглядає, при цьому, зрозуміло, гублячи певну частину інформації і гаючи час.

8. Використовуйте активний, дійовий тон. Ваш лист має бути свідченням вашої готовності розглядати порушені питання, розв'язувати проблеми, що існують, а отже, діяти. Для цього слід використовувати не лише іменники з відповідним смислом, а й активні дієслова. «Робоча група розгляне запропоновані пропозиції на наступному засіданні» звучить з більшою часткою активності і більш поділовому, ніж «Представлені пропозиції будуть розглянуті найближчим часом».

9. Викладайте думки в логічній послідовності. Це допоможе читачеві повністю зрозуміти те, що ви написали, заощадить його час. Дотримуйтесь логічної послідовності не лише частин тексту (початок, основна частина, висновок), а й окремих абзаців та речень в них.

10. Обов'язково відредагуйте написане. Скоротіть усе зайве, перевірте правильність написання слів, граматичних конструкцій та пунктуацію (всі коми, двокрапки, тире та інші знаки мають бути на своїх місцях). Наявність помилок у листі може бути свідченням ваших незнань, що аж ніяк не додасть позитивних рис до вашого іміджу. До того ж наявність помилок у вашому листі може мати ще вагоміший негативний наслідок.

11. Будьте ввічливим. Написане може здаватися більш грубим, агресивним та звинувачувальним, аніж сказане, тому що в тексті відсутні жести, міміка, які можуть пом'якшити враження від слів. «Не затримуйте звіт», очевидно, звучатиме грубо порівняно з «Прохання надіслати звіт у визначені строки» або «Просимо надіслати звіт у визначені строки», хоча всі речення передають однаковий смисл. Сказане у ввічливій, позитивній манері ймовірніше досягне мети (підштовхне адресата до дій і рішень, яких очікуєте), а також створить дружнє враження.

12. Подайте написане у зовнішньо привабливому вигляді. Не перевантажуйте сторінку словами, залишайте досить вільного місця між реченнями, абзацами, параграфами і т. ін. Звичайно, за допомогою сучасної техніки ви зможете вмістити чимало інформації на одній сторінці, якщо використовуватимете найдрібніший шрифт. Але хто стане читати написане так дрібно? Чи захочете ви гаяти час на подібний документ? Використовуйте нумерацію, виділяйте основні положення. Варіюйте довжину речень та абзаців. Це буде свідченням того, що ви приділили належну увагу підготовці справді професійного документа.

Електронне листування

З появою Інтернету з'явилися і притаманні йому форми ділового спілкування: e-mail, телеконференції, чати тощо. Правила спілкування тут багато в чому подібні до правил, установлених для написання ділових листів у класичному варіанті.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



Листи, які ми надсилаємо електронною поштою, менш офіційні, ніж звичайні. Проте слід дотримуватися певних норм та пам'ятати, що йдеться про ділове спілкування.

1. Тема листа

Тему необхідно формулювати лаконічно, але максимально конкретно. Наприклад не «Проект», а «Дизайн-проект прес-центру». Також, припустимо зазначити термін очікуваної відповіді.

2. Тональність

В діловому листуванні намагайтеся уникати емоцій чи передачі тональності вашого настрою. Пам'ятайте, що текст передає не більш ніж 20% вашого настрою.

3. Висловлюйте свої думки чітко і стисло. Електронний лист – послання особливого формату. В діловому листуванні не повинно бути води, роздумів і великих вступних преамбул. Якщо ваше повідомлення займає більше третини висоти екрану монітора, найбільш імовірно, що отримувач відкладе прочитання на потім; ще з більшою вірогідністю ви не отримаєте від нього відповіді.

4. Розмір листа

Лист повинен вкладатися в робочу область монітора. Якщо лист потребує прокрутки, будьте впевнені, що відповідь на нього можна чекати довше, ніж зазвичай.

Іноді зручно застосувати практику «одна тема – один лист». Коли питання широкі, можна розділити їх на декілька листів або використати в тексті листа розмежувальні підзаголовки.

5. Зміст листа

Текст листа повинен бути лаконічним і зрозумілим для всіх учасників листування. Тому не використовуйте професійну, внутрішньокорпоративну лексику, сленг і скорочення, які не є загальноприйнятими.

Якщо листування ведеться в форматі запитань і відповідей, треба дотримуватися єдиного з відправником формату:

- ставити питання і писати відповіді окремо;
- відповідь на кожне запитання писати безпосередньо під поставленим запитанням, але іншим кольором чи шрифтом.

Не надсилайте відповідь на лист як новий лист. Ваш адресат, імовірно, буде шукати як первинне повідомлення, так і всю історію листування. Цінуйте свій і його час.

6. Вкладення

Не забудьте приділити увагу вкладенням, якщо вони є. Файли повинні бути в кількох форматах, їхня назва повинна асоціюватися з листом. Не рекомендовано називати файли в кириличній розкладці, але все більше цим правилом нехтують.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



ПРОЄКТ
УПРОВАДЖУЄТЬСЯ ПРООН



Документи, які необхідно буде редагувати, надсилайте в форматі .doc/.xls./pptx. Якщо це презентація або фінальний документ, який не потребує змін, використовуйте формат .pdf.

Перед тим, як надіслати лист, перевірте наявність і правильність вкладених документів, щоб уникнути повторної розсилки.

7. Підписи і листи з різних пристроїв

У підписі до листа повинні бути вказані ім'я та прізвище, посада і всі основні способи зв'язку з вами: номер телефону, факсу, skype. Але це потрібно робити в першому листі конкретної теми, а у всіх інших відповідях на них припустимо вказувати лише ім'я чи зовсім не підписуватись.

8. Учасники листування

Додавайте інших у копію, якщо:

- вони самі про це попросили;
- вони повинні отримати цього листа.

9. Час відповіді

Відповідайте на листа завжди і одразу, якщо це займе у вас 1-2 хвилини.

Якщо співрозмовник важливий для вас (наприклад, він – потенційний чи реальний партнер), а відповідь на листа потребує часу – обов'язково напишіть про те, що ви отримали листа, і про час, коли він отримає на нього відповідь. Це дуже важливо для співрозмовника, щоб зняти з нього відчуття «підвішеності завдання».

10. Постійний зворотний зв'язок

Навіть якщо питання в e-mail надходить вам від колеги по цеху і потребує миттєвого натиснення клавіші з вашого боку, не полінуйтесь повідомити колегу про те, що завдання вирішене. Це знімає з нього відповідальність відстеження вирішення завдання.

11. Конфлікти. Не слід використовувати електронну пошту для розв'язання конфліктних ситуацій. Для цього з опонентом краще зустрітися чи зателефонувати йому. Електронне повідомлення, хай як майстерно воно написане, навряд чи замінить у конфліктній ситуації звичайне спілкування віч-на-віч.

12. Статус листа і зустрічі, переговори по телефону

Візьміть собі за правило підбивати підсумки телефонних розмов і зустрічей невеликим листом-резюме. Не сподівайтесь на пам'ять. Таким чином, під рукою завжди буде документ, у якому зафіксовані умови, домовленості та інші важливі моменти роботи з клієнтом.

13. Закінчення листа

Останні рядки листа повинні підбивати підсумок: які дії ви очікуєте від співрозмовника. Або навпаки – що будете робити ви, яким буде наступний етап.

14. Нагадування, прапорці, мітки

Листи, які потребують певного аналізу або не одноосібного рішення, позначайте для себе міткою (наприклад, прапорцем). Щоб не забути відповісти на них або,

наприклад, дочитати до кінця пропозицію взяти участь у заході, ознайомитися з програмою і учасниками з'їзду, переглядайте позначені листи один раз на тиждень і закривайте питання.

Наостанок варто додати, що перш ніж писати листа, необхідно себе запитати «Чи можна питання вирішити в телефонному режимі?». Не слід виключати дзвінки та можливості вирішення завдань по телефону. А у випадку, якщо Ви все ж написали листа, то нагадувати про себе слід не частіше ніж через 2-3 дні, якщо питання не термінове, і двічі-тричі, якщо питання термінове – а краще зателефонувати.

Отже, будьте лаконічні, зрозумілі та ввічливі – основні правила будь-якої комунікації.

Також, важливо звернути увагу на правила безпеки електронного листування

- Стежте за тим, що стоїть у полі «Кому», перш ніж відправити листа. Інакше інформація (можливо, конфіденційна), яку ви вкладаєте в електронний лист, може потрапити не до того адресата.
- Підозрілі листи (незнайомий адресат, сумнівна тема) пересуньте до теки Спам, не відкриваючи їх. Не переходьте за незнайомими посиланнями. Інакше ризикуєте підхопити комп'ютерний вірус.
- Не відсилайте свої дані, копії документів, номер телефону, відомості про родину тощо невідомим адресатам. Інакше їх можуть використати в майнових та інших аферах.
- Не відповідайте на листи з погрозами та провокаціями. Інакше, крім зіпсованого настрою, можете нажити неприємності на рівному місці.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



- Важливу інформацію відправляйте в архівах з паролем, який відомо лише відправникові та одержувачу. Інакше ризикуєте розголосити приватну, службову чи комерційну таємницю і зіпсувати власну репутацію.
- Не відсилайте без попередження програми (виконувані файли). Інакше їх вилучать до теки Спам як підозрілі щодо перенесення вірусів.

4.2. Ефективні текстові комунікації – візуальні комунікації

Як показують психологічні та комунікаційні дослідження, люди в змозі запам'ятати в середньому 20% прочитаного. Однак, якщо ту саму інформацію перетворити на зображення, рівень збереження інформації збільшиться до 80%.

Візуальна комунікація – спосіб донести свою думку, використовуючи зображення – одна з найважливіших навичок, якою необхідно оволодіти отримати бажані результати незалежно від галузі. Чому важливо розвивати візуальну комунікацію та яким чином вона впливає на розвиток установи?

По-перше, візуальна комунікація покращує розуміння

Ми живемо в інформаційному суспільстві. Інформації настільки багато, що ми просто не встигаємо “перетравити” одну, як з’являється інша. Для того, щоб влитись у цей процес, потрібно стати, як кажуть журналісти, “серійним скіммером” (serial skimmer) – читачем, котрий шукає в документах цитати, заголовки та висновки, перш ніж глибше вникати у вміст. Об’єктивні візуальні матеріали краще залучають “серійних скіммерів”, привертають нашу увагу і швидше доносять повідомлення.

По-друге, візуальна комунікація забезпечує ефективність. Комбінація слів і зображень передає повідомлення аудиторії набагато ефективніше, ніж сам текст. Це тому, що наш мозок має здатність вловлювати зміст зображення за мілісекунди.

Порівняйте це зі швидкістю, з якою людина говорить, або вашою швидкістю читання. Цей неврологічний факт говорить сам за себе. Працюючи з інформацією для подання аудиторії, приділяйте увагу не лише словам, але й асоціативним моментам. Аби краще зрозуміти, яка асоціація запрацює краще, необхідно робити попереднє дослідження аудиторії, з якою ви будете працювати. Адже, якщо ви будете працювати по шаблонному мисленню і так оцінювати аудиторію не розуміючи її основні запити та думки – ви можете обрати некоректну асоціацію.

Крім того, візуальна комунікація полегшує співпрацю. Кожного дня, працюючи з різними людьми, використовуйте інструменти візуальної комунікації. Під час проведення семінарів, наприклад, картки подорожей користувачів, потреб або задумів зацікавлених сторін, підтримка візуального фокусування насправді сприяє співпраці та залучає учасників до процесу. Прості малюнки та зображення, що задають настрій – це відмінна відправна точка для обговорень та ітерацій, оскільки всі учасники перебувають на одній хвилі з самого початку. Це стосується і простих макетів, і прототипів, які надихають на нові ідеї так, як словесні пояснення не можуть. Наприклад, спробуйте лише словами чітко пояснити своєму колезі, як використовувати степлер. Потім покажіть, як це зробити. Що вдалося зробити швидше, а що було менш заплутаним?

Дуже важливим є і те, що візуальна комунікація задає напрямок. Протягом будь-якого процесу розробки знання легко втрачаються. Саме тому візуалізація ключових вхідних даних користувачів, рішень та висновків надзвичайно важлива для успішного встановлення загального напрямку роботи. Для цього можна використати такі візуальні засоби, як:

- зображення, що пробуджують емоції; налаштовують настрій користувацького досвіду за певним сценарієм.
- цитати; вдалий вираз, який влучно передає Ваше повідомлення або задає тон.
- мудборди (дошки настрою): призначені для задання або проектування певного стилю чи концепції.
- образи. Втілення користувачів, які демонструють подібні поведінкові схеми у своїх рішеннях щодо покупки, використання технологій або продуктів, переваг обслуговування клієнтів, вподобання згідно способу життя тощо.
- мандрівні карти; Візуальне або графічне тлумачення загальної історії з точки зору індивіда щодо його або її взаємин з організацією, послугою, продуктом або брендом, в динаміці та по різних каналах.

Разом з тим, важливо запам'ятати приказку «що занадто, то не здорово». **Адже, незважаючи на те, що візуальні елементи можуть бути цінним інструментом для передачі повідомлень, вони так само можуть і відволікати.** А це іноді призводить до розірвання зв'язку та втрати фокусу. Так може статися, якщо візуальна допомога не буде належним чином адаптована до цільового призначення та аудиторії.



ПРОЄКТ
ФІНАНСУЄТЬСЯ ЄС



Отже, підсумовуючи значення візуальної комунікації в частині внутрішніх комунікацій, важливо зазначити, що в загальному потоці інформації, яку отримують працівники Апарату, вже посередині дня стає складніше виокремити важливе чи ухопити зміст тих довгих та складних новин чи листів, які отримують працівники. Подаючи інформацію про події, які стосуються працівників Апарату необхідно намагатись максимально скоротити текст для розуміння основного послугу та наповнити інформацію візуалізацією – це допоможе звернути увагу на інформацію та краще її запам'ятати.

4.3. Бренд, брендбук та уніфікований стиль

Що таке бренд? Це досить важливе питання. Такого юридичного поняття як «бренд» не має – це скоріше сукупність характеристик у свідомості споживача, а в нашому випадку – громадянина, працівників ВРУ та її Апарату. Бренд – всі складові образу установи, репутація серед громадян, ставлення працівників, - все це формує імідж установи та впливає на її рейтинг.

Бренд неможливо уявити без фірмового стилю - візуального відображення компанії, завдання якого є створити образ-картинку, яка запам'ятовується і “продається” - аденикою.

Айдентика - одна з основних складових бренду, формує відчуття цілісності і єдності всіх його компонентів. Єдиний фірмовий стиль підкреслює статус установи, створює враження порядку і системності її діяльності. За допомогою власної айдентики, установа стає впізнаваною. Створення фірмового стилю - невід'ємна частина формування бренду.

Фірмовий стиль – це набір кольорових, графічних, словесних, типографічних, дизайнерських, постійних елементів (констант), що забезпечують візуальну і змістову єдність товарів (послуг) усієї вихідної від установи інформації, її внутрішнього оформлення.

Основні функції фірмового стилю

- Ідентифікація бренду (впізнаваність)

- Довіра (установі довіряють працівники, громадяни, партнери)

Основні складові фірмового стилю:

- Фірмовий знак
- Логотип
- Слоган
- Фірмовий блок
- Фірмові кольори
- Фірмовий комплект шрифтів
- Фірмові константи

Іншими словами, розробка айдентики - це робота над:

- логотипом, як основним елементом, що формує загальний характер
- умовною кольоровою гамою
- шрифтами, які будуть використовуватися в цій візуальній системі
- оформленням фірмових документів
- розробкою рекламних матеріалів

Розробляючи фірмовий (корпоративний) стиль компанії, дизайнери і маркетологи працюють над створенням «сміслового образу», намагаються включити в логотип, шрифт, колірну гамму бренду максимум інформації про компанію. Зрозуміло, фірмовий стиль повинен бути максимально клієнтоорієнтованим: враховується вік клієнтів, їх захоплення і навіть географія проживання.

Фірмовий стиль, як візуальна оболонка установи, входить в поняття брендбуку, яке, в свою чергу, дещо ширше і є одним з перших та основних етапів побудови бренду.

Брендбук – документу установи, який докладно описує концепцію, включаючи всі її складові, філософію, позиціонування, а також всі складові атрибути бренду. Брендбук - це офіційне керівництво з управління брендом, як правило, його не роздають партнерам, клієнтам, а зберігають в таємниці як внутрішньокорпоративний документ і тим більше оберігають від конкурентів.

Брендбук містить в собі наступну інформацію

- опис концепції/ місії
- керівництво по використанню фірмового стилю
- опис елементів ідентичності
- рекомендацій з використання айдентики

А ось гайдлайн або логобук - технічний документ, яким користуються дизайнери і поліграфісти, які працюють з вашим брендом. Фактично це паспорт бренду, в якому прописані всі особливості оформлення фірмового стилю. Гайдлайн повинен включати в себе детальну технічну інформацію про логотип, слоган, фірмові кольори і шрифти, описувати їх розташування на різних рекламних носіях.

4.4. Корисні посилання

1. Посилання на правила ведення документообігу Апарату Верховної Ради
2. <https://knowledgeenthusiast.com/2020/01/23/10-of-the-best-branding-books-to-read/> - the nest branding books to read
3. <http://phicare.com/competencies/communicationbarriers.php> – Communication Barriers
4. <https://pidru4niki.com/10560412/menedzhment/listuvannya> – Ділове листування
5. <https://studfile.net/preview/5437198/page:25/> - Етикет ділового листування
6. Нові правила ділового листування, Людмила Саричева, Максим Ільяхов
7. <https://insights.lytho.com/blog/the-10-most-beautiful-brand-books> - the 10 most beautiful brand books

Список рекомендованої літератури

1. Коммуникативные методы в управлении или менеджмент как искусство коммуникации, Теория коммуникации & прикладная коммуникация - М. Б. Бергельсон
2. Комунікації в системі управління знаннями - М. Туріянська
3. Эффективное управление персоналом - Боб Адамс
4. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие для вузов - Х. Т. Грэхем, Р. Беннет
5. Коммуникации в управлении персоналом: формируем корпоративную культуру - Г. Базарова, А. Хмеленко
6. <http://open.kmbs.ua/internal-communications-best-practices/> - В н у т р і ш н і комунікації: найкращі практики
7. <http://agro-business.com.ua/agro/kermo-kerivnyka/item/1989-vnutrishni-komunikatsii-vchymos-rozmovliaty.html> - Внутрішні комунікації. Вчимося розмовляти
8. <http://agro-business.com.ua/agro/kermo-kerivnyka/item/1989-vnutrishni-komunikatsii-vchymos-rozmovliaty.html> – Гра у відкриті: 5 стереотипів про внутрішні комунікації
9. https://stud.com.ua/67208/marketing/vnutrishnokorporativnih_komunikatsiy– Внутрішньокорпоративні комунікації
10. <https://studfile.net/preview/5229449/page:81/> - Спільне та відмінне у внутрішніх та зовнішніх комунікаціях
11. <http://oksanakorolovych.com/uk/vidi-komunikatsii-v-organizacii> – В и д и комунікацій в організації

12. <https://inteltech.com.ua/uk/blogs/yak-nalagodyty-efektyvnu-komunikaciyu-v-kompaniyi> – Як налагодити ефективну комунікацію в компанії
13. <https://www.europarl.europa.eu/resources/library/media/20160301RES16508/20160301RES16508.pdf> – Доповідь та дорожня карта: щодо внутрішньої реформи та підвищення конституційної спроможності Верховної Ради України.
14. <https://portal.rada.gov.ua/uploads/documents/44841.pdf> – Комунікаційна стратегія Верховної Ради України.
15. https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_1_128_136.pdf – Аналіз теоретичних основ внутрішньої комунікації, як необхідної умови ефективного управління підприємством
16. <https://perfect-pr.com.ua/vnutrishni-komunikatsiyi-abo-yak-zrobiti-svoyih-spivrobitnikiv-ambasadorami-brendu/> - Внутрішні комунікації, або як зробити своїх співробітників амбасадорами бренду
17. Руководство по управлению инновационными проектами и программами предприятий. Японская ассоциация управления проектами PMAJ (ua). — К. : Науковий світ, 2009.
18. Колеснікова, К.В. Оптимізація структури управління проектно керованої організації/
19. К.В. Колеснікова, В.О. Вайсман // Вісник СевНТУ: зб. наук.пр. Вип. 125/2012. Серія: Автоматизація процесів та управління. – Севастополь, СевНТУ, 2012.
20. Оборская, А. Г. Оценка эффективности управления проектами рекламной деятельности/ А. Г. Оборская, В.Д. Гогунский // Вост.-европ. Журнал передовых технологий. – № 5/2(17). – 2005

21. <https://bizfluent.com/info-10052725-topdown-communication.html> – What is TOP-down communications
22. <https://bizfluent.com/info-10052725-topdown-communication.html> – TOP-down communications: how to get it right?
23. <https://decision-wise.com/why-your-organization-still-struggles-with-top-down-communication/> - Why Your Organization Still Struggles with Top-Down Communication
24. <https://hbr.org/1974/09/up-and-down-the-communications-ladder> - Up and Down the Communications Ladder
25. <https://www.elementsofic.com/element/bottom-up-communication/> - Bottom-up communications
26. <https://ezinearticles.com/?Bottom-Up-Communication-in-Organizations&id=9935335> – Botton Up communications in organisations
27. <https://www.clarizen.com/fivethings-to-know-about-the-bottom-up-strategy/> - Five things to know about botoon-up communications
28. https://stud.com.ua/60900/psihologiya/gorizontalni_komunikatsiyi – Горизонтальні комунікації
29. https://mba-kneu.at.ua/_fr/0/t.10.pdf – Комунікація, як процес обміну інформацією між двома або більше особами, який забезпечує їх взаєморозуміння
30. Посилання на правила ведення документообігу Апарату Верховної Ради
31. <https://knowledgeenthusiast.com/2020/01/23/10-of-the-best-branding-books-to-read/> - the nest branding books to read
32. <http://phicare.com/competencies/communicationbarriers.php> – Communication Barriers

33. <https://pidru4niki.com/10560412/menedzhment/listuvannya> – Ділове листування
34. <https://studfile.net/preview/5437198/page:25/> - Етикет ділового листування
35. Нові правила ділового листування, Людмила Саричева, Максим Ільяхов
36. <https://insights.lytho.com/blog/the-10-most-beautiful-brand-books> - the 10 most beautiful brand books
37. Барабаш Ю. Г. Парламентський контроль в Україні (конституційно-правовий аспект) / Ю. Г. Барабаш. – Х. : Легас, 2004. – 190 с.
38. Майданник О. О. Парламентський контроль в Україні / О. О. Майданник. – К. : Нац. пед. ун-т ім. М. Драгоманова, 2004. – 319 с.
39. Погорілко В. Ф. Функції українського парламенту. Від номінального до реального / В. Ф. Погорілко // Віче. – 2002. – № 2. – С. 17–20.
40. Бородіна І.Л. Практичний курс з комп'ютерних технологій підготовки даних : навч. посіб. / І.Л. Бородіна, О.В. Матвієнко. – К. : Центр навч. літ-ри, 2004. – 448 с.
41. Галлі, Д., Манчіні П. Сучасні медіа системи: три моделі відносин ЗМІ та політики / пер. з англ. О. Насика. – К.: Наука, 2008. – 320 с.
42. Глушаков С.В. Персональний комп'ютер.[Текст]: Навч. курс. / С.В. Глушаков. – Х.: Фоліо, 2007. – 512 с
43. Голобуцький О.П. Електронний уряд / О.П. Голобуцький, О.Б. Шевчук. – К. : Атлант UMS, 2002. – 173 с.
44. Ганжуров Ю. С. Місце парламенту України у політичній комунікації / Ю. С. Ганжуров // Шляхи забезпечення відкритості роботи Верховної Ради України : матеріали семінару завідувачів секретаріатів комітетів Верхов. Ради України. – К. : Парлам. вид-во, 2009. – С. 39–42.

45. Слухання у комітетах Верховної Ради України : практ. посіб. / відп. ред. Л. А. Андрієвська, Е. Р. Рахімкулов. – 2-ге вид., допов. – К. : К.І.С., 2012. – 210 с.
13. Горьовий Л. Є. Комп'ютеризована система інформаційно-аналітичного забезпечення законотворчої та правозастосовної діяльності / Л. Є. Горьовий, М. Я. Швець. – К. : Парлам. вид-во, 1998. – 134 с.
46. Губерський Л.В. Інформаційна політика України: європейський контекст : монографія / Л.В.Губерський, Є.Є.Камінський, Є.А. Макаренко та ін. – К. : Либідь, 2007. – 360 с.
47. ДСТУ 4163-2003. Уніфікована система організаційно-розпорядчої документації. Вимоги до оформлювання документів Методичні рекомендації до самостійної роботи з теми “Електронне врядування” / Уклад.: С.А.Чукот. – К. : Вид-во НАДУ, 2007. – 48 с.
48. Електронне урядування в Україні: аналіз та рекомендації [Текст]: результати дослідження / О.А. Баранов, І.Б. Жилияєв, М.С. Демкова, І.Г. Малюкова. – К.: Поліграф-Плюс, 2007 р. – 254 с.
49. Згуровський М.З. Розвиток інформаційного суспільства: Правове регулювання у сфері інформаційних відносин / М.З. Згуровський, М.К. Родіонов, І.Б. Жилияєв. – К. : НТУУ «КПІ», 2012. – 542 с.
50. Інформатика. Комп'ютерна техніка. Комп'ютерні технології [Текст]: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Баженов В. А., Венгерський П. С., Горлач В. М. та ін. – К.: Каравела, 2003. – 464 с.
51. Інформатика. Комп'ютерна техніка. Комп'ютерні технології [Текст]: Підруч. / В.В. Браткевич, М.В. Бутов, І.О. Золотарьова та ін. – К. : Видавн. центр “Академія”, 2002. – 704 с.

52. Інформаційна відкритість органів місцевого самоврядування: рейтинг офіційних веб-сайтів міст обласного (республіканського) значення України / Проект USAID «Гідна Україна» ; ГО «Агентство з розвитку приватної ініціативи» ; О. Федорович, К. Рубановський. – Івано-Франківськ, 2009. – 78 с.
53. Інформаційні технології в регіональному управлінні : навч. посіб. / М.П. Бутко, І.М. Бутко, М.Ю. Дітковська та ін. – К. : Знання України, 2006. – 282 с.
54. Карпенко, С. Г. Основи інформаційних систем і технологій. [Текст]: Навч. посіб. / С. Г. Карпенко, Іванов Є. О; Міжрегіон. акад. упр. персоналом. – К.: МАУП, 2002. – 263 с.
55. Каранфілов М.С. Інформаційні системи в державному менеджменті : навч. посіб. / М.С. Каранфілов. – 2-е. вид. – К. : КНЕУ, 2013. – 456 с.
56. Клімушин П.С. Засоби обміну конфіденційною інформацією в системі електронного уряду / П.С. Клімушин, А.О. Серенок // Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2008. – С. 186-192.
57. Клименко І.В. Технології електронного врядування / І.В. Клименко, К.О. Линьов. – К. : Центр сприяння інституційному розвитку держ. служби, 2006. – 21 с.
58. Кондратова С. Інформаційні технології в управлінні / С. Кондратов. – К. : МАУП. – 412 с.
59. Машкаров Ю.Г. Електронне урядування. Інформатизація державного управління : навч. посіб. / Ю.Г. Машкаров, О.В. Орлов, М.В. Мордвинцев,

- П.С. Клімушин, І.В. Кобзев. – Х. : Вид-во ХарРІДУ НАДУ «Магістр», 2011. – 264 с.
- 60.Пашенко, И.Г. Шаг за шагом. [Текст]: 2-е издание / И.Г. Пашенко. – М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 2009. – 480с.
- 61.Пероганич Ю. Всесвітній саміт з питань інформаційного суспільства (Женева 2003-Туніс 2005). Підсумкові документи / Ю. Пероганич. – К. : ДП «Зв'язок», 2006. – 131 с.
- 62.Почепцов Г.Г., Чукут С.А. Інформаційна політика : навч.посіб. / Г.Г. Почепцов, С.А. Чукут. – К.: Знання, 2008. – 665 с.
- 63.Рзаєв Д. О. Інформатика та комп'ютерна техніка [Текст]: Навч.-метод. посіб. для самот. вивч. дисципліни / Д. О. Рзаєв, О.Д. Шарапов, В. М. Ігнатенко, Л. М. Дибкова; Київ. нац. екон. ун-т. – К.: КНЕУ, 2013. – 486 с.
- 64.Ромашко С.М. Інформаційні технології в державному управлінні / С.М. Ромашко. – Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2004. – 168 с.
- 65.Система електронного документообігу АСКОД™ (ASKOD WEB): Інструкція діловода. – К. : Приватне акціонерне товариство «Центр комп'ютерних технологій «ІнфоПлюс», 2012. – 20 с.
- 66.Ситник Г.П. Державне управління національною безпекою (теорія і практика) : монографія / Г.П. Ситник. – К. : Вид-во НАДУ, 2004. – 408 с.
- 67.Усатенко Т.М. Основи інтернет. [Текст]: Навч. посіб. / Т.М. Усатенко; Сумський держ. ун-т. – Суми: СумДУ, 2011. – 168с.
- 68.Федько, В.В. Операційна система Windows. [Текст]: Навч. посібник / В.В. Федько, В.І Плоткін; Харківський держ. економічний ун-т. – Х.: ХДЕУ, 2014. – 82с.
- 69.Фетисов, В.С. Комп'ютерні технології. Спеціалізований курс. [Текст]: Курс

- лекцій / В. С. Фетисов; Ніжин. держ. пед. ун-т ім. Миколи Гоголя. – Ніжин: НДПУ ім. М. Гоголя, 2003. – 139 с.
70. Фетісов, В.С. Інтернет [Текст]: Посібник. / В.С. Фетісов; Ніжинський держ. ун-т ім. Миколи Гоголя. – Ніжин:[БВ] 2007. – 175с.
71. Юринець, В.Є. Комп'ютерні мережі. Інтернет[Текст]: Навч. посіб. / В.Є. Юринець, Р.В. Юринець; Львівський національний ун-т ім. Івана Франка. – Л.: ВЦ ЛНУ ім. Івана Франка, 2006. – 524 с.
72. Почепцов Г.Г. Теорія комунікацій. - К.: Київ. ун-т, 1999. - 238 с.
73. Робота Уряду у сфері взаємодії з громадськістю / С.В.Злобін, С.О.Майданевич, Н.В.Окша, Д.В.Войтенко; Заг. ред. Н.К.Дніпренко. - Вінниця: ТОВ „Консоль”, 2006. - 32 с.
74. Білюк А. В. Інноваційна діяльність як фактор стимулювання розвитку країни/ Білюк А. В. // Державне управління та місцеве самоврядування: тези VIII міжнар. наук. конгр., 27-28 берез. 2008 р. / відп. ред. В. В. Говоруха. - Х., 2008. - С. 189.