

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Факультет психології
Кафедра соціальної реабілітації та соціальної педагогіки

На правах рукопису

Борова Марія Володимирівна

**«Роль соціального педагога у побудові ефективної комунікації
в робочому колективі»**

Кваліфікаційна робота на здобуття
ступеня бакалавра соціальної педагогіки

Науковий керівник:
Доктор психологічних наук, професор
Чуйко О.В.

Допустили до захисту в ДЕК

Кафедра соціальної реабілітації та соціальної педагогіки
Завідувач (ка) кафедри соціальної реабілітації та соціальної педагогіки
Чернуха Н.М.

(підпис)

Київ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО МІСЦЯ І РОЛІ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В КОЛЕКТИВІ.	5
1.1. Поняття “комунікація”, “види комунікації”, “зміст комунікації” в робочому колективі.	5
1.2. Ефективна комунікація як умова розвитку корпоративної культури в організації.....	12
1.3. Професійні компетентності соціального педагога у побудові ефективних комунікацій в робочому колективі.....	17
ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ	21
РОЗДІЛ II. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЯХ	22
2.1. Загальна схема дослідження та характеристика вибірки.....	22
2.2. Методи та інструменти дослідження	24
2.3. Результати емпіричного дослідження.....	27
ВИСНОВКИ ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ	39
РОЗДІЛ III. РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ПЕДАГОГА У ПОБУДОВІ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В РОБОЧОМУ КОЛЕКТИВІ	40
3.1. Сприяння формуванню позитивного та продуктивного робочого середовища, особистісному розвитку працівника та досягненню спільних цілей через інтеграцію.	40
3.2 Побудова ефективної комунікації між працівниками і керівниками через фасилітацію	43
3.3 Модель ролі соціального педагога в побудові ефективної комунікації.	47
ВИСНОВКИ ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ	48
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Актуальність досліджуваної роботи. Організацію можна пов'язати з живим організмом. Як в людини є характер, темперамент, так в організації є свій соціально-психологічний клімат. Як в людині є кровоносна система, яка її живить, так само в організації цією живлючою системою є комунікація. І якщо комунікація, або соціально-психологічний клімат порушується, цей «організм» набуває дисфункції.

Тому комунікація в організації відіграє надзвичайно важливу роль. Як сказав український письменник і професор Григорій Почепцов: “Комунікація є такою самою базовою одиницею соціальної дійсності, як час і простір — одиницями дійсності фізичної. Комунікації створюють людей, суспільства й держави. Вони ж можуть зруйнувати їх так само успішно, як і створювали” [35].

Ефективна комунікація є важливим фактором для побудови позитивних стосунків у робочому колективі, зниження рівня стресу, підвищення продуктивності та досягнення спільних цілей. Але далеко не завжди в організаціях є окрема посада для спеціаліста, який буде займатися безпосередньо питаннями комунікації, слідкувати і вибудовувати соціально-психологічний клімат.

Робочі колективи складаються з людей різного віку, рівня освіти, культурного та соціального середовища, що може призводити до конфліктів та непорозумінь. Оскільки соціальні педагоги займаються проблемами людей у різних сферах життя, вони мають глибокі знання про психологію, соціальні процеси та вміння працювати зі складними ситуаціями.

Роль соціального педагога у побудові ефективної комунікації в робочому колективі полягає в тому, щоб допомогти працівникам розуміти та поважати один одного, сприяти вирішенню конфліктів, виявляти та усувати причини негативної комунікації, а також створювати позитивну атмосферу в колективі.

Оскільки соціальні педагоги займаються потребами людей у різних сферах життя, вони мають глибокі знання про психологію, соціальні процеси та вміння працювати зі складними ситуаціями. Тому в організації вони можуть відігравати роль певних “соціальних менеджерів” та допомагати вирішувати конфлікти, навчати працівників спілкуватися ефективно, розвивати навички комунікації

Отже, головною метою цього дослідження є виявлення яким чином соціальний педагог може бути корисним у сфері побудови здорової комунікації в соціальних/громадських організаціях та підтримання, або підвищення рівня її роботи.

Мета: виявити зміст і напрями діяльності соціального педагога у побудові ефективної комунікації у робочому колективі організації. Відповідно до мети було сформульовано наступні **завдання:**

1. Провести теоретичний аналіз наукових джерел з приводу ефективності комунікацій і можливостей впливу соціального педагога у їх побудові.
2. Провести емпіричне дослідження каналів внутрішньої комунікації двох організацій і визначити
3. Визначити роль (задачі і функції) соціального педагога у побудові ефективної комунікації в робочому колективі

Об’єкт дослідження: ефективна комунікація у колективі

Предмет: зміст діяльності соціального педагога у побудові ефективної комунікації в робочому колективі

Методи дослідження:

Теоретичні методи: аналіз та синтез, узагальнення наукових джерел та систематизація теоретичного матеріалу;

Емпіричні методи: анкетування з елементами інтерв’ю.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО МІСЦЯ І РОЛІ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В КОЛЕКТИВІ.

1.1. Поняття “комунікація”, “види комунікації”, “зміст комунікації” в робочому колективі.

Соціальна педагогіка нерозривно пов'язана з комунікацією, бо вона є незамінним елементом міжособистісних взаємодій та соціальних відносин. Для того, щоб зрозуміти, що можна вважати “ефективною комунікацією”, і яку роль в її побудові у робочому колективі може відігравати соціальний педагог, важливо дослідити поняття “комунікація”, її зміст, різновиди, функції та роль в організаційній структурі [28].

За визначенням Ч. Кулі під комунікацією розуміється механізм, за допомогою якого стає можливим існування і розвиток людських стосунків – всі символи розуму разом зі способами їх передачі в просторі та збереження в часі. Вона включає в себе міміку, спілкування, жести, тон голосу, слова, писемність, друк, залізниця, телеграф, телефон і найостанніші досягнення по завоюванню простору і часу.

Поняття комунікація є досить широким і багатогранним, оскільки включає в себе багато аспектів взаємодії між людьми та іншими суб'єктами. Комунікація може відбуватися в різних контекстах і на різних рівнях, від міжособистісної взаємодії до масової комунікації [13].

У соціокомунікативному контексті комунікація – це соціально обумовлений процес передачі і сприйняття інформації в умовах міжособистісного і масового спілкування через канали і за допомогою різних комунікативних засобів. Це процес, що передбачає взаємодію між джерелом інформації та її отримувачем з метою зміни поведінки останнього, а також взаємодію як механізм, який забезпечує цю передачу [50].

Тому соціальну комунікацію можна окреслити як цілісне повідомлення, що несе в собі відображення соціально значущої інформації між суб'єктами взаємодії: знання, ідеї, емоції тощо. Вона виникає в умовах соціально

значимих оцінок, конкретних ситуацій, комунікативних сфер і норм спілкування, які прийняті у даному суспільстві.

В цьому контексті роль комунікації може бути розглянута у трьох аспектах. По-перше, вона передбачає передачу інформації, ідей, емоцій у вигляді знаків та символів. По-друге, вона є процесом, який зв'язує частини соціальної системи одна з одною. По-третє, вона є механізмом, який визначає поведінку інших людей.

Головним і єдиним суб'єктом комунікації є людина. Людина не може існувати без комунікації і поза комунікації, оскільки вона являє собою безперервний процес, включаючи відносини між людьми і події, що відбуваються навколо нас, а також в інших напрямках і формах. Крім того, комунікація є основою співпраці [42].

Вона є рухом сенсів у соціальному просторі і часі, який можливий тільки між суб'єктами, що взаємодіють у соціальній сфері. Вона є найважливішим способом реалізації соціальних зв'язків між людьми, фіксує умови й універсальний соціально-психологічний механізм взаємодії соціальних суб'єктів, а також означає особливий вид мотивованої і цілезумовленої активності, спрямованої на обмін ідеями, знаннями й досвідом, уявленнями й емоціями, нормативно-ціннісними зразками діяльності й поведінки, які пронизують усі аспекти життя людей.

Комунікація в робочому середовищі має свої особливості, які відрізняють її від комунікації в інших контекстах. Основні особливості комунікації в робочому середовищі включають:

- **Професійний характер:** Комунікація в робочому середовищі передбачає обмін інформацією, пов'язаною з професійною діяльністю. Вона спрямована на досягнення конкретних цілей та завдань, пов'язаних з роботою.
- **Ієрархічна структура:** У більшості робочих оточень існує ієрархічна структура, що впливає на комунікацію. Взаємодія може

відбуватися між підлеглими та керівництвом, між колегами на одному рівні або між різними підрозділами.

- **Формальність:** Комунікація в робочому середовищі часто має формальний характер. Вона може відбуватися через офіційні канали, такі як електронна пошта, засідання, звіти тощо. Важлива уважність до точності, ясності та офіційності висловлювань.
- **Тісний зв'язок з результативністю:** Ефективна комунікація в робочому середовищі має прямий вплив на результативність роботи. Вона сприяє координації завдань, розумінню очікувань, вирішенню проблем та досягненню спільних цілей.
- **Різноманітність каналів:** В робочому середовищі використовуються різні комунікативні засоби та канали, такі як особисті зустрічі, телефонні розмови, електронна пошта, веб-конференції тощо. Важливо вміти використовувати різні комунікативні засоби та канали залежно від конкретної ситуації і потреб спілкування. Наприклад, для оперативного обговорення питань можна скористатися телефонним дзвінком або особистою зустріччю, а для передачі документів чи важливої інформації - електронною поштою.
- **Культурна розмаїтість:** У робочому середовищі можуть зустрічатися співробітники з різних культур, національностей та мов. Врахування та повага до культурних особливостей і різниць є важливими складовими ефективної комунікації, адаптації до різних стилів спілкування та вирішенню можливих міжкультурних конфліктів.
- **Роль лідерства:** Комунікація в робочому середовищі має велику вагу для лідерів та керівників. Вони повинні бути здатними чітко й чітко висловлювати свої ідеї, вказувати на спільні цілі та надихати співробітників на досягнення успіху.

- **Конструктивне спілкування:** В робочому середовищі важливо встановлювати конструктивну комунікацію, що сприяє вирішенню проблем, виявленню інноваційних ідей та стимулює спільну працю. Вміння слухати, брати до уваги інші точки зору і висловлювати свої думки з повагою до інших є ключовими у цьому процесі [24].

Процес комунікації – це динамічний обмін ідеями, думками, запитаннями та інформацією між людьми, який відбувається на різних рівнях: формальному чи неформальному, інтелектуальному чи емоціональному [32].

Комунікативна сітка будь-якої організації представлена сукупністю внутрішніх і зовнішніх, горизонтальних і вертикальних комунікативних зв'язків.

Зовнішня комунікація – це комунікація організації зі світом, який знаходиться за межами організації, між організацією і зовнішнім світом. Головним завданням зовнішньої комунікації є задоволення інформаційних потреб організації, налагодження стосунків із державними структурами, громадськістю, бізнесом, клієнтами тощо. За їх допомогою створюється і підтримується імідж організації.

Внутрішня комунікація (між підрозділами, у підрозділах на рівні управління і виробництва, міжособистісна комунікація, неформальна комунікація) - забезпечує внутрішні зв'язки між персоналом і є важливим організаційним інструментом розвитку і упровадження корпоративної політики організації. Завдяки внутрішньокомунікативним зв'язкам співробітники отримують необхідну мотивацію і інформацію, нові знання і бачення перспектив розвитку. Недостатня поінформованість співробітників і низька культура внутрішніх комунікацій призводять до росту напруги у стосунках, нерозумінню цілей і задач організації, викликають недовіру і конфлікти всередині організації [18].

Комунікативний потік може розгалужуватися у вертикальному і горизонтальному напрямках між керівництвом і підлеглими. **Вертикальні**

комунікації відбуваються по низхідній або висхідній формальним лініям. По низхідним комунікаціям передаються повідомлення про цілі і стратегії, поточні задачі, очікувані зміни в організації, здійснюється зворотній зв'язок за результатами діяльності тощо. По висхідним комунікаціям надходить інформація про існуючі проблеми в організації, прохання, скарги, ідеї, пропозиції, звіти про результати діяльності тощо.

Горизонтальні комунікації передбачають обмін інформацією, повідомленнями між різними відділами (структурними елементами організації), які знаходяться на одному рівні в організації (н-д, між кафедрами в університеті) і між колегами всередині цих підрозділів. Основна мета цих комунікацій – координація і кооперація роботи підрозділів, вирішення проблем, узгодження напрямів діяльності, консультування один одного. Іноді з цією метою створюються спеціальні комісії, робочі групи, комітети [38].

Незважаючи на різноманітність і розгалуження комунікації, її суть залишається незмінною та складається з трьох основних елементів: відправника, отримувача та самої інформації. У мультикультурному середовищі важливим є усвідомлення, що значущим є не тільки повідомлення, яке ми надсилаємо, але й те, яке ми отримуємо. Оскільки кожна людина сприймає інформацію індивідуально, залежно від свого сприйняття та контексту. Тому важливо розуміти, що може впливати на формування цього контексту і сприйняття інформації.

Г. Захарчин в начальному посібнику “Організаційна культура” виділяє наступні **складові процесу комунікації**:

1. Відносини - психологічний стан, який передбачає вчинки людини і який ґрунтується на прийнятих базових цінностях.
2. Стереотипи – прийняті моделі поведінки залежно від культурної приналежності чи соціальної, професійної, вікової характеристики.
3. Соціальна організація культури, яка також впливає на особистісне сприйняття.

4. Образ думки (мислення, спосіб вираження думки) і методи аргументування також залежать від культури. Наприклад, логічне мислення, за Арістотилем, яке домінує на Заході, не поділяють представники Сходу.

5. Соціальні ролі і пов'язані з ними норми поведінки є важливими в процесі комунікації. У деяких культурах певні ролі пов'язані із правилами. Наприклад, візитна карточка японського бізнесмена вказує на його посаду в організації, отже, і ступінь поваги, яку він заслужив.

6. Знання мови країни, в якій перебуває особистість, адже, це значно спрощує комунікаційний процес.

7. Сприйняття простору. З цього приводу американські дослідники доводять, що найкомфортнішою віддаллю між співрозмовниками є віддаль до 1 метра, оскільки представники північноамериканського континенту належать до неконтактних культур. Але латиноамериканці чи представники країн близького сходу є контактні і почувають себе комфортно, коли між співрозмовниками є близька віддаль. Чоловіки, представники цих культур, часто дотикаються один до одного і обмінюються потиском рук.

8. Відношення до часу також впливає на взаємовідносини. Наприклад, північноамериканським культурам притаманне лінійне сприйняття часу, тобто поділ його на минуле, сучасне, майбутнє. Для східних культур час сприймається як постійна течія, тобто, майбутнє не таке важливе, як для північноамериканських і європейських культур. На основі відмінності сприйняття часу можуть виникнути непорозуміння під час ділових переговорів між представниками різних культурних світів [19].

Таким чином, в процесі комунікації важливо зважати на контекст культури, який впливає на складові творення цього процесу. З іншого боку, сама комунікація в певному середовищі є “творцем” корпоративної культури та ідентичності організації і відіграє важливу роль в її розвитку.

Отже, комунікація в робочому середовищі має певні особливості і є необхідною для забезпечення успішної співпраці, розвитку взаєморозуміння та створення позитивної робочої атмосфери. Вона впливає на продуктивність,

стабільність та задоволеність співробітників, що є важливими факторами для досягнення успіху організації. Тому робоче середовище вимагає особливого підходу до комунікації, що забезпечує ефективну співпрацю, розуміння та досягнення успіху в колективній діяльності.

1.2. Ефективна комунікація як умова розвитку корпоративної культури в організації.

Г. Монастирський виділяє таку властивість організацій, як “корпоративність”.

Корпоративність – це схильність до групової асоціації і кооперації. Ця властивість полягає в спільному розумінні та виконанні спільних цілей та цінностей, що включає у себе спільні принципи і стандарти. Корпоративність також включає в себе спільну ідентичність та спільну культуру, які розвиваються в організації, і є ключовим фактором у досягненні успіху та збереженні конкурентних переваг [32].

Корпоративність визначається як особлива культурна атмосфера, цінності, норми та практики, які притаманні певній організації. Вона формується через час і вплив багатьох факторів, таких як лідерство, цілі організації, стиль управління, комунікація, співробітництво та інші. Через те, що не всі організації мають однаковий рівень розвиненої корпоративності, вона не є притаманною всім організаціям.

Корпоративність визначає спосіб функціонування, взаємодії та спілкування в межах організації, сприяє створенню спільної ідентичності, внутрішньому злиттю і взаємодії між співробітниками, а також формуванню сприятливого робочого середовища. Високий рівень корпоративності впливає на ефективність і досягнення організаційних цілей.

Культура є специфічним способом організації та розвитку людської життєдіяльності, який відображено у продуктах матеріальної і духовної праці, у системі соціальних норм і засад, духовних цінностей, у сукупності відношень людей до природи, між собою і до самих себе [41].

Корпоративна культура — це система переконань, норм поведінки, установок і цінностей, які є тими неписаними правилами, що визначають, як повинні працювати і вести себе люди в даній організації. При цьому мова йде про переконання і цінностях, які поділяються переважною більшістю членів організації [22].

Корпоративна культура — це умовне середовище перебування кожного співробітника. Якщо ця культура гармонійна, динамічна, має правильно закладені цінності і принципи, компанія зможе розвиватися вільно і динамічно. Якщо ж корпоративна культура не вдосконалюється, або побудована на хибних принципах, розвиток компанії буде так само припинений, або прогресувати досить повільно [46].

Успішні організації відрізняються високою корпоративною культурою, що виникає через наполегливі зусилля, спрямовані на розвиток компанії та досягнення користі для всіх зацікавлених сторін.

Якщо розглядати корпоративну культуру та її вплив на поведінку працівників, можна стверджувати, що вона є фактором психологічного впливу. Внутрішня поведінка в організації відображає підхід до бізнесу та встановлює взаємовідносини на ринку. Корпоративна культура виступає як стійка опора організації, що дозволяє її учасникам адаптуватися до змін завдяки високій психологічній стійкості, вірності ідеалам та впевненості у доцільності своєї місії.

Г. Захаров виділяє основні інструменти корпоративної культури: “Інструментами КК є тонко-планові речі – віра, впевненість, переконання, відданість, тобто речі не матеріально-грошового характеру, а внутрішнього, що виходять із серця та душі людини. Внутрішні переконання є основоположними в характері поведінки людей як усієї сукупності, так і окремих індивідів. Корпоративна культура формує колективні цінності, які впливають на стиль і методи управління [31].

Об’єктом формування і розвитку корпоративної культури є соціально-економічні організації, а всередині організації – сукупність структурних підрозділів, ще глибше – працівники, персонал організації.

Суб’єктом є менеджери різного рівня, наділені відповідними правами і обов’язками щодо формування і розвитку корпоративної культури. Зв’язок між суб’єктом і об’єктом здійснюється за допомогою інформаційних потоків, які також попадають у поле корпоративної культури.

Предметом корпоративної культури є формування характеру гармонійних взаємовідносин як всередині організації, так із зовнішнім середовищем, а також формування основних цінностей організації [19].

Основну роль у створенні високого рівня корпоративної культури відіграє комунікація. Едвард Холл стверджує, що культура – це комунікація, а комунікація – це культура. З цього тлумачення можна зробити наступну асоціацію, яку часто визначають західні вчені: культура – це айсберг, в якому культурні цінності та норми лежать в основі, а індивідуальна поведінка людини – це вершина айсбергу, яка базується на закладених культурою нормах і цінностях і проявляється головним чином у спілкуванні з іншими людьми.

Можна зробити висновок, що культура важлива для закладення моноліту організації, її спрямування і контексту, але навіть етап формування культури будується на комунікації. Тому важливо зрозуміти, яка модель комунікації є найбільш ефективною для розвитку корпоративної культури організації [21].

У електронному науковому фаховому виданні «Соціально-економічні проблеми і держава» О. Делія визначає модель ідеальної комунікації в організації: “Ідеальна модель комунікацій всередині організації полягає в тому, що всі рішення керівництва повинні доводитись до підлеглих, а самі рішення мають базуватись на тих потоках інформації, які надходять від різних структурних підрозділів за умови налагоджених комунікаційних зв'язків.

Коли є налагоджена система комунікацій, організація отримує спільні стандарти і підходи, сформовану систему корпоративних цінностей і зменшення текучість кадрів. Це особливо важливо в ситуаціях, коли організація має складну структуру та велику кількість віддалених структурних підрозділів.

Для побудови ефективної комунікації слід використовувати усі канали й інформаційні ресурси. Служба персоналу разом з топ-менеджментом організації має дбати про своєчасне і регулярне інформування співробітників

про новини компанії, її місію, стратегію, найближчі плани та перспективи розвитку. Комунікації всередині організації повинні обов'язково відповідати таким критеріям, як **простота, ясність, точність, достовірність**, що в цілому покликане сприяти їх ефективності та адекватному розумінню.

Основними характеристиками якісної комунікації є:

- залучення співробітників в процес комунікаційної взаємодії, їх готовність до співпраці та здатність працювати з великими інформаційними масивами;
- неформальний характер комунікацій в організації, наявність атмосфери довіри в організації;
- використання ефективних комунікаційних технологій;
- кількість комунікаційних каналів;
- сприятливий соціально-психологічний клімат та своєчасність розповсюдження інформації [11].

Отже, ефективна комунікація в організації є важливою умовою розвитку корпоративної культури в організації. Ідеальна модель комунікації, повертаючись до моделі організації, як "тіла" заключається в тому, щоб рішення керівництва надходили до кожного "органа", але базуючись на актуальній інформації, яка надходить від кожного з них до керівництва. Комунікація в середині організації до підлеглих базується на налагоджених комунікаційних зв'язках між різними структурними підрозділами організації. Забезпечення ефективної комунікації вимагає встановлення стандартів, розроблення чітких каналів спілкування та врахування особливостей робочого колективу.

На цьому етапі дослідження можна зазначити, що предмет корпоративної культури, формування її характеру і встановлення ефективної комунікації є соціально-орієнтованими і мають в собі соціально-педагогічну функцію. Тож суб'єктом формування корпоративної культури може бути соціальний педагог, який виступає організатором соціального середовища, або фасилітатором процесів комунікації. Тому важливо роздивитися роль

соціального педагога у побудові ефективної комунікації і необхідні для цього компетенції.

1.3. Професійні компетентності соціального педагога у побудові ефективних комунікацій в робочому колективі.

За визначенням О. Чуйко в журналі «Вісник» «Соціальний педагог – забезпечує створення умов для позитивної соціалізації та ефективної інтеграції людини в соціум [51].

Спираючись на це визначення, хочеться наголосити, що не варто роздивлятися соціального педагога вузько, в рамках відкритих посад в школі, соціальних служб, або громадських організаціях. Справді, соціальна педагогіка тісно пов'язана, відіграє важливу роль і співпрацює з цими установами, але не обмежена лише ними. Через те, що в Україні ця галузь є відносно новою і зараз лише набуває розвитку, посаду з назвою «соціальний педагог» можна знайти в декількох напрямках. Але, на справді, професію соціального педагога важливо розглядати ширше, як професію-позицію.

Соціальний педагог може обіймати різні соціальні посади в організаціях: «соціального лідера», «менеджера», «куратора», «коуча», але його буде відрізняти те, що він буде мати соціально-педагогічне бачення, соціально-педагогічний підхід, і крім виділених функцій, виконувати і піклуватись про виконання соціально-педагогічних.

На справді, такий підхід є великою перевагою для багатьох соціальних посад. Г. Захаров в підручнику «Корпоративна культура», досліджуючи менеджмент з різних сторін, робить висновок, якими рисами має володіти сучасний менеджер, як лідер, за яким хочеться піти [31].

Виділимо основні риси, якими повинен володіти сучасний менеджер-лідер, і які закладають підвалини для соціально-орієнтованого менеджменту та етичного підприємництва: добра воля до створення блага суспільству; віра і рівновага; розпізнавання (вміння розпізнавати вічні цінності і тимчасові блага, реальне й нереальне, істинне та ілюзорне, небесне і земне); контроль за діями та управління своїми думками (чистота думки і усвідомлена поведінка); терпіння і жертівність (вміння віддати видиме-гроші, матеріальні речі - за невидиме – духовні скарби). При цьому, суб'єктам етичного менеджменту

будуть притаманні: активний інтелект, реалістичне бачення, ментальна телепатія і натхнення як вищий прояв креативності, інтуїція, стійка життєва тенденція, високі духовні здібності.

Як бачимо, основні якості лідера майбутнього витікають із його внутрішнього потенціалу і є віддзеркаленням рівня його свідомості, що є наслідком постійного самовдосконалення. Описаний тип лідера повинен працювати на засадах високої духовності, що значно підвищить довіру і взаємоповагу між співробітниками підприємства.

У цьому контексті на менеджерів-лідерів покладається нова і важлива місія – плекання гуманізму у взаємовідносинах на підприємстві, культивування високодуховних цінностей, заохочування до традиціоналізму, що сприятиме формуванню ефективної корпоративної культури.

Як можна помітити, сучасний світ потребує не просто менеджера-лідера, який може роздати задачі і організувати просування до мети, потреба сьогодення в лідерах, з високими моральними принципами і рівнем особистісного розвитку, які орієнтовані на служіння суспільству, і з яких хочеться взяти приклад. Такі лідери не дивляться з висоти і не чекають на те, що інші будуть їм служити, а готові жертвувати своїм часом і силами для збудування інших. На мою думку, нам потрібно більше таких лідерів.

Опис лідера майбутнього також несе в собі принципи соціально-педагогічного підходу зазначені в діамантовій моделі G. Eichsteller, S. Holthoff (2011) – бачити діамант у кожній людині, незалежно від того, хто вона є чи що вона зробила або пережила. Тому соціальна педагогіка в Діамантовій моделі має чотири загальні цілі:

1. Well-being & Happiness – підвищення добробуту та щастя як на індивідуальному, так і на колективному рівні в коротко- та довгостроковій перспективі;
2. Holistic Learning – забезпечення цілісних можливостей навчання та позитивного досвіду протягом усього життєвого шляху;

3. Relationships – розвиток міцних, турботливих і справжніх стосунків, щоб люди відчували себе взаємопов'язаними, підтримуваними та відповідальними за інших;

4. Empowerment – надання можливості людям і громадам розвивати свої сили, беручи на себе відповідальність і контролюючи своє власне життя [52].

Роль соціального педагога полягає в тому, щоб допомогти вивести і відшліфувати внутрішній діамант, щоб він світився якомога яскравіше.

В організації для того, щоб побудувати ефективні комунікаційні процеси в робочому колективі, сприяючи підтримці сприятливого соціально-психологічного клімату, розвитку взаєморозуміння та досягненню спільних цілей ефективну соціальному педагогу необхідні наступні компетенції:

1. Знання та розуміння процесів комунікації: Соціальний педагог повинен мати глибоке розуміння процесів комунікації, включаючи знання про вербальну та невербальну комунікацію, активне слухання, міжособистісні взаємодії та інші аспекти комунікаційного процесу.
2. Навички активного слухання: Соціальний педагог повинен вміти ефективно слухати та розуміти потреби, проблеми та погляди колег у робочому колективі. Вміння активно слухати сприяє встановленню відкритого та взаєморозуміння в комунікації.
3. Міжособистісні навички: Соціальний педагог повинен володіти навичками побудови позитивних міжособистісних відносин. Це включає вміння виявляти емпатію, розуміти інші точки зору, вирішувати конфлікти та будувати співробітництво.
4. Вміння використовувати різні комунікаційні стратегії: Соціальний педагог повинен мати розуміння різних комунікаційних стратегій і вміти їх застосовувати в різних ситуаціях. Він повинен володіти навичками ведення групових дискусій, фасилітації зустрічей та засідань, написання ефективних повідомлень тощо.
5. Самоаналіз та саморозвиток: Соціальний педагог повинен постійно працювати над саморозвитком і самоаналізом своєї комунікаційної

компетентності. Важливо відстежувати власні сильні та слабкі сторони в комунікації та постійно вдосконалюватись [51].

Компетентності соціального педагога у побудові ефективних комунікацій в робочому колективі є важливими як для самого педагога, так і для лідера. Володіння цими компетенціями сприяє створенню сприятливої атмосфери взаєморозуміння, зниженню конфліктів та підвищенню продуктивності в організації. Крім того, ефективна комунікація допомагає лідеру залучати співробітників, розуміти їх потреби, побудувати довіру та відкритість. Вона також сприяє розвитку навичок та забезпечує зміцнення командного духу та спільної роботи в організації [53].

Тому володіння компетенціями соціального педагога у побудові ефективних комунікацій є критично важливим як для успішного функціонування робочого колективу, так і для лідерства. Ці компетенції допомагають створити сприятливу робочу атмосферу, забезпечити взаєморозуміння та високу якість комунікації між співробітниками. Крім того, вони сприяють розвитку відкритого та довірчого взаємодії між лідером і командою, що покращує спільну роботу, сприяє досягненню цілей і зміцнює взаємну довіру. Такі компетенції є необхідними для побудови успішної організаційної культури і забезпечення ефективного лідерства.

ВИСНОВКИ ДО ПЕРШОГО РОЗДІЛУ

В результаті теоретико-методологічного аналізу було досліджено зміст комунікації в робочому колективі, характеристики ефективної комунікації та компетентності соціального педагога, якими він має володіти, задля забезпечення такої комунікації.

Комунікацію можна визначити як цілісне передавання інформації між суб'єктами взаємодії, що включає в собі передачу знань, ідей, емоцій та іншої соціально значущої інформації. Зміст комунікації охоплює інформацію, що передається, включаючи факти, ідеї, плани, вказівки, комунікативні вміння та емоційні висловлення. Комунікація виникає в контексті соціальних оцінок, конкретних ситуацій, комунікативних сфер і норм спілкування, що є характерними для даного суспільства. Цим контекстом в робочому середовищі виступає корпоративна культура.

Ефективна комунікацію можна оцінити за такими критеріями як, як простота, ясність, точність, достовірність.

Соціальний педагог, як фахівець у побудові ефективних комунікацій в робочому колективі, має володіти наступними професійними компетентностями: це знання та розуміння процесів комунікації, навички активного слухання, міжособистісні навички, вміння використовувати різні комунікаційні стратегії: емпатії та співпереживання, здатність до самоаналізу та саморозвитку.

Соціальний педагог виступає лідером комунікації, а основні якості лідера майбутнього витікають із його внутрішнього потенціалу і є віддзеркаленням рівня його свідомості, що є наслідком постійного самовдосконалення. Тому сучасний соціальний педагог має бути особистістю багатою на сильні різноманітні якості характеру та турбуватися про динаміку зростання в першу чергу себе, як особистості.

РОЗДІЛ II. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

2.1. Загальна схема дослідження та характеристика вибірки

Дослідження, спрямоване на визначення рівня ефективності внутрішньої комунікації організації ГО «Бачити серцем» і викладацького складу кафедри соціальної реабілітації і соціальної педагогіки КНУ ім. Тараса Шевченка.

Дослідження складалося з наступних етапів:

- підготовчий етап (підбір, розробка і апробація діагностичних методик);
- дослідницька частина: проведення емпіричного дослідження і психолого-педагогічного експерименту;
- етап аналізу отриманих даних.

Вибірку дослідження склали 16 респондентів, по 8 співробітників з кожної організації. Вони мають різний склад, структуру, характер і вік вибірки, тому вважаю за потрібне описати кожен з цих організацій.

ГО «Бачити Серцем» можна описати як Діяльність ГО «Бачити Серцем» направлена на соціалізацію підлітків і молоді з комплексними порушеннями, а також підтримку їх сімей і просвіту батьків. Організація працює з 2014 року, має три основні проекти (3 групи і програми за віковими категоріями), які тривають з осені до літа і один літній масивний проект – інклюзивний табір «Космотабір».

Склад команди ГО «Бачити Серцем», як і керівників є відносно молодим – 20-40 років. В штаті біля 30 співробітників.

Місією організації є створення умов для гідного майбутнього людей з інвалідністю. Цінностями є свобода, відкритість, рівність, компетентність, гнучкість, екологічність, креативність.

Комунікація характеризується горизонтальністю. З війною всі проекти перейшли на online-формат, але для команди влаштовуються неформальні offline-зустрічі. Про всі події можна дізнатися у робочому телеграм каналі, де

регулярно приходять оновлення інформації, або у Google Calendar, доступ до робочих подій в якому мають всі співробітники. Крім того, наразі створений робочий чат, в якому йде швидка реакція і спілкування з приводу подій. Він є живим і активним, в спілкуванні і обговоренні приймає участь і керівництво, і співробітники.

Викладацький склад кафедри “Соціальної педагогіки і соціальної реабілітації” в КНУ Шевченка в штабі біля 20 співробітників, віком 30-65 років. Комунікація має багато напрямків. Внутрішня комунікація між співробітниками кафедри, між викладачами/кафедрою і студентами, між кафедрою і адміністрацією факультету/університету.

2.2. Методи та інструменти дослідження

На основі виділених в ході теоретичного аналізу принципів ефективності комунікації в організації, нами були виділені наступні критерії, які слугують основою ефективності комунікації: простота, ясність, точність, достовірність.

➤ простота, комунікація повинна бути легкою для розуміння та сприйняття. Використання простих та зрозумілих засобів комунікації, уникання складних або технічних термінів допомагає забезпечити, що повідомлення буде доступним для широкої аудиторії всередині організації.

➤ ясність, повідомлення має бути чітким та зрозумілим. Важливо використовувати логічну структуру та організацію інформації, щоб запобігти будь-якому нерозумінню. Запитання, які можуть виникнути, повинні бути відповідно проаналізовані та враховані при формулюванні повідомлення.

➤ точність, відповідність інформації дійсності та відповідність її цілі повинні бути гарантовані. Комунікація повинна бути заснована на фактах і досліджена, перш ніж надсилати. Неправильна або неточна інформація може призвести до неправильних рішень та спричинити конфлікти всередині організації.

➤ достовірність, комунікація повинна бути довіреною та надійною. Важливо забезпечити, що відправник повідомлення має достатній рівень авторитету та досвіду в даній ситуації.

Основними характеристиками якісної комунікації є:

- залучення співробітників в процес комунікаційної взаємодії, їх готовність до співпраці та здатність працювати з великими інформаційними масивами;
- неформальний характер комунікацій в організації, наявність атмосфери довіри в організації;
- використання ефективних комунікаційних технологій;
- кількість комунікаційних каналів;

- сприятливий соціально-психологічний клімат та своєчасність розповсюдження інформації.”

Для дослідження ефективності комунікації в організації, нами було розроблено авторський опитувальник, спрямований на вимірювання рівня ефективності внутрішньої комунікації (див. Додаток 1).

Опитувальник **«Вимірювання ефективності внутрішньої комунікації»** складається з двох блоків. 11 питань з варіантами відповідей і 1 відкрите питання. Кожне питання має зв'язок з критеріями і характеристиками визначеними вище.

1. *Які первинні комунікаційні канали переважають у вашій організації?*
2. *Які вторинні комунікаційні канали переважають в організації?*
3. *Яким комунікаційним каналам ви б віддали б перевагу у використанні?*
4. *Яка інформація про роботу компанії є важливою для вас як для співробітника?*
5. *Чи вчасно Ви отримуєте цікаву для вас інформацію?*
6. *Яким способом Ви отримуєте інформацію про діяльність організації та її зміни?*
7. *Які канали інформування, на Вашу думку, використовують співробітники?*
8. *Чи вважаєте ви дані канали інформування ефективними?*
9. *Як ви можете оцінити існуючу систему внутрішніх комунікацій у Вашій організації?*
10. *Чи вважаєте ви, що система внутрішніх комунікацій організації потребує перегляду? Уявляю себе у майбутньому професіоналом своєї справи.*
11. *Які інструменти внутрішньої комунікації, на ваш погляд, є найбільш ефективними?*

Останнє питання є відкритим:

12. *Що ви порекомендуєте для розвитку внутрішніх комунікацій у вашій організації?*

Більшість відповідей мали різні варіанти відповідей, та функцію унікальної власної відповіді, питання 3 містило в собі шкалу, де потрібно було поставити рейтинг від одного до 10 з кожного показника. А питання 12 мало форму відкритої розгорнутої відповіді, що містить в собі елемент інтерв'ювання та можливість побачити погляд на цю комунікацію з середини (від респондента) та визначити зони росту для ефективної комунікації в компанії.

Опитування відбувалося у вигляді анонімної online-форми. Для роботи респондентам пропонується бланк, де проставляються необхідні відомості, міститься звертання, інструкція і список речень.

Звертання: Шановний респонденте! Я, Марія Борова, прошу вас прийняти участь у дослідженні, присвяченому аналізу внутрішніх комунікацій у вашій організації. Дослідження анонімне, його результати будуть використані в узагальненому вигляді і представлені у моїй дипломній роботі на тему «Роль соціального педагога у побудові ефективної комунікації в робочому колективі».

Інструкція: просимо вас уважно читати питання і слідувати інструкції, які в ній вказані.

Справка: внутрішні комунікації необхідні для організації ефективної взаємодії співробітників всередині організації або вирішення кризових ситуацій, а також для підтримання корпоративної культури і формування серед співробітників приналежності (високої лояльності) до своєї організації.

2.3. Результати емпіричного дослідження

Для того, щоб визначити роль і функції соціального педагога на робочому місці, важливо дослідити внутрішні канали комунікації і зробити певні висновки.

Для діагностики було використано авторський опитувальник «Вимірювання ефективності внутрішньої комунікації», який складався із 12 питань. Діагностика проходила в двох різних організаціях

Результати, отримані під час вхідної та вихідної діагностики, по кожному з блоків представлені наступним чином:

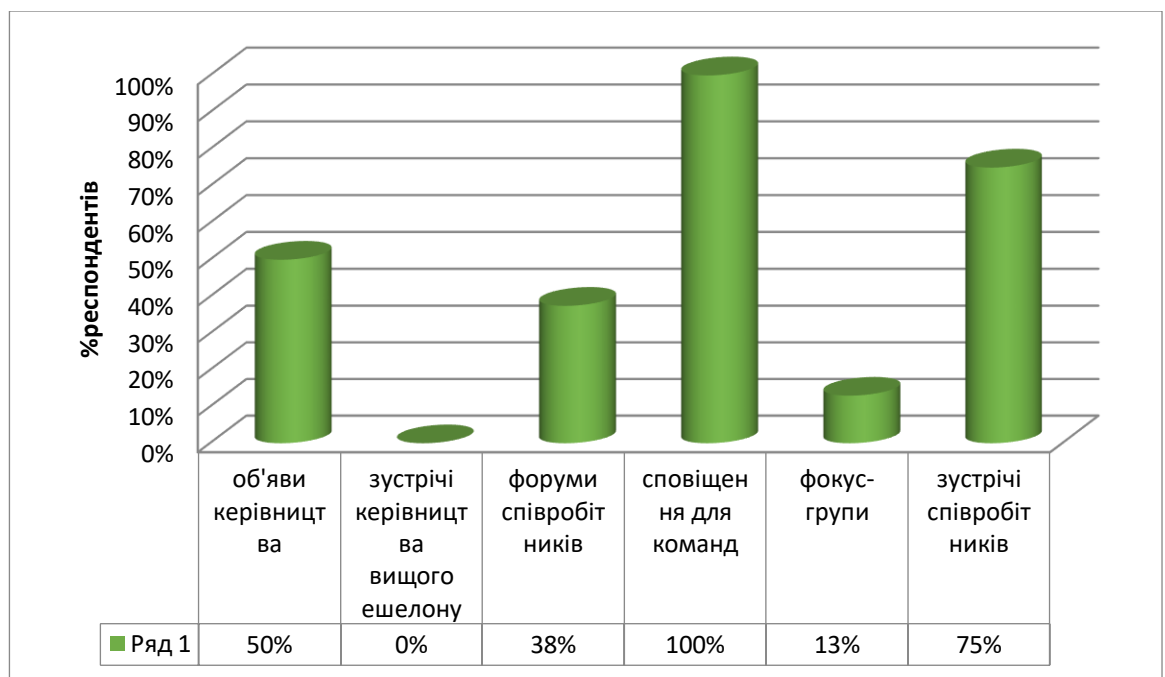


Рис.2.3.1. Первинні комунікаційні канали у ГО «Бачити Серцем»

Як ми бачимо в ГО «Бачити Серцем» трьома основними комунікаційними каналами є “сповіщення для команд”, “зустрічі співробітників”, і “об’яви керівництва”. Не властивими каналами для комунікації для організації є зустрічі керівництва вищого ешелону.

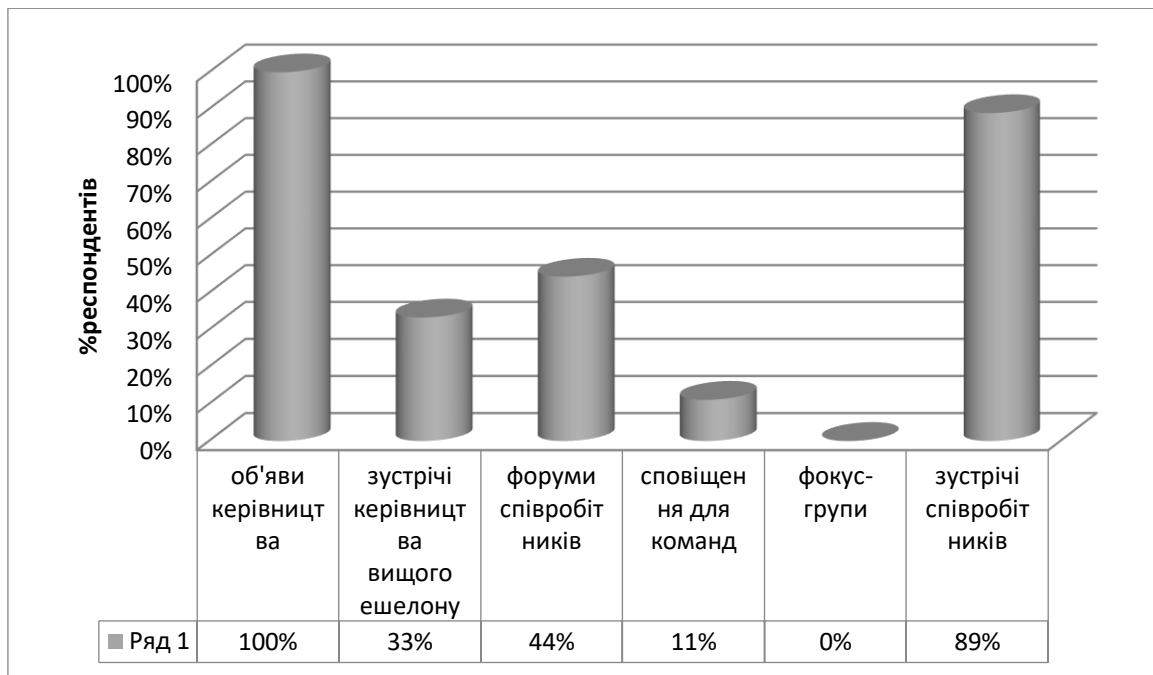


Рис.2.3.2. Первинні комунікаційні канали на Кафедрі соціальної реабілітації та педагогіки в КНУ ім. Тараса Шевченка

Для кафедри Соціальної педагогіки і реабілітації в КНУ ім. Тараса Шевченка трьома основними комунікаційними каналами є “об’яви керівництва”, “зустрічі співробітників”, і “форуми співробітників”. Не властивими організації, як канал комунікації є фокус групи.

Спільним для обох організацій є перевага зустрічей співробітників, як основного каналу комунікації, а відміною, що найбільшою перевагою першої організації, як каналу комунікації є “сповіщення для команд”, а для другої найбільш властивим каналом є “об’яви керівництва”, що може свідчити про форму комунікації.

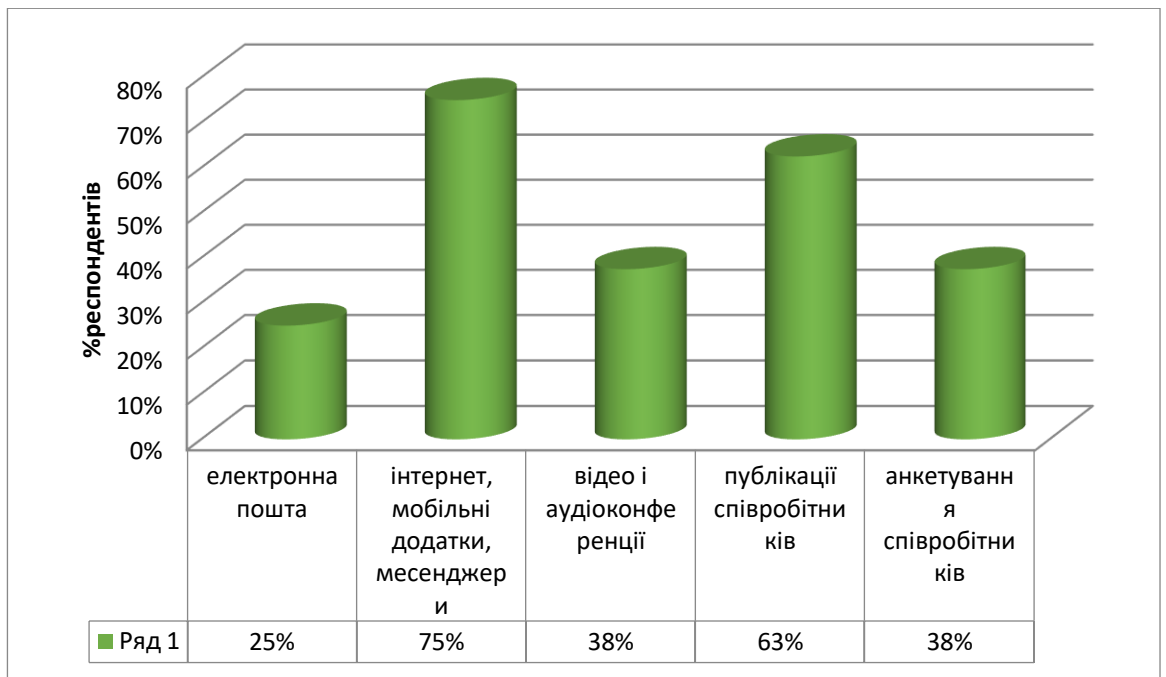


Рис. 2.3.3. Вторинні комунікаційні канали у ГО «Бачити Серцем»

В ГО «Бачити Серцем», як вторинні використовуються всі канали комунікацій з зазначених, але найбільш переважає комунікація через інтернет, публікації співробітників і відео/аудіоконференції.

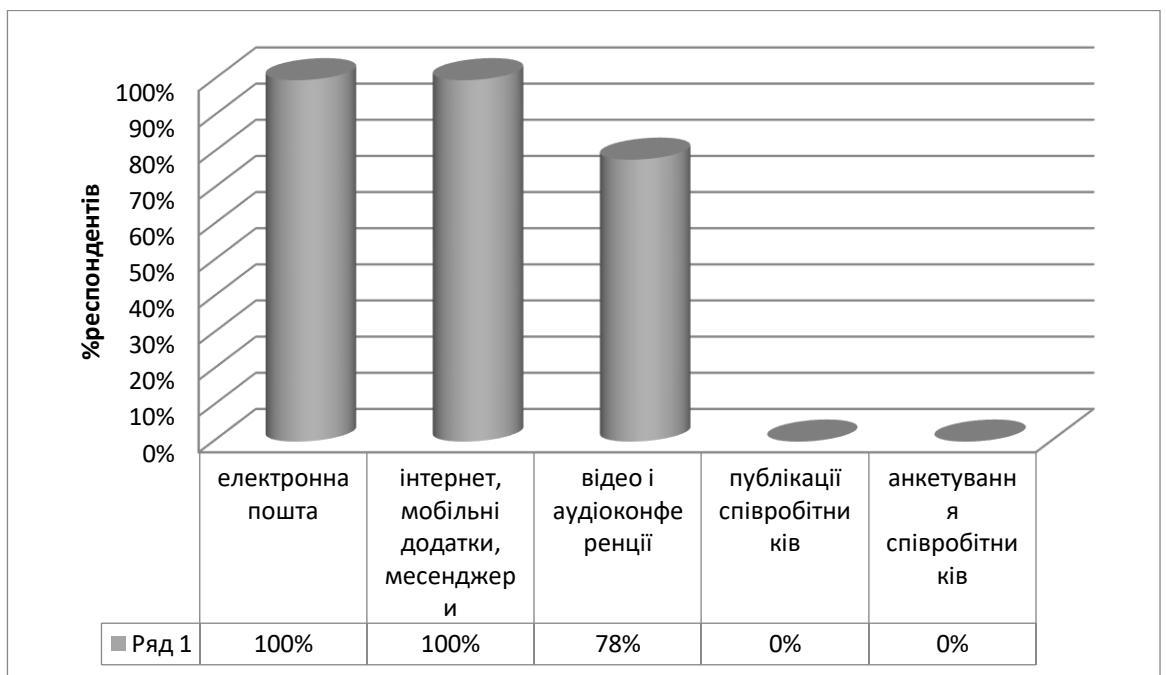


Рис. 2.3.4. Вторинні комунікаційні канали на Кафедрі соціальної реабілітації та педагогіки і в КНУ ім. Тараса Шевченка

Для кафедри соціальної реабілітації та педагогіки переважаючими вторинними каналами є електронна пошта, інтернет і відео/аудіоконференції, всі інші канали не зазначалися.



Рис.2.3.5. Важлива інформація про роботу в компанії для співробітників ГО «Бачити Серцем»

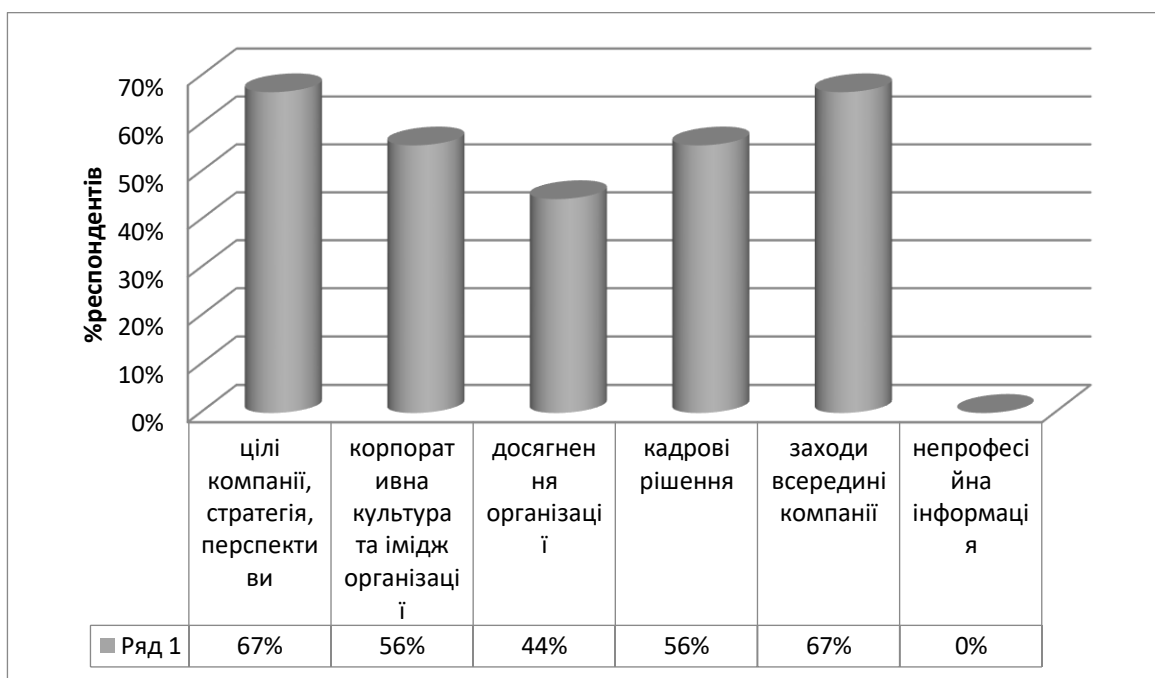


Рис.2.3.6. Важлива інформація про роботу в компанії для співробітників Кафедри соціальної реабілітації та соціальної педагогіки

Як ми можемо побачити співробітники обох організацій зацікавлені у тому, щоб мати інформацію з приводу цілей, стратегії і перспективи організації, але різниця у відсотках є доволі великою. 100% громадської організації відповіли, що хотіли би бути проінформованими про складові

стратегічного бачення, зацікавлені у даній інформації, на кафедрі зацікавлені 67%.

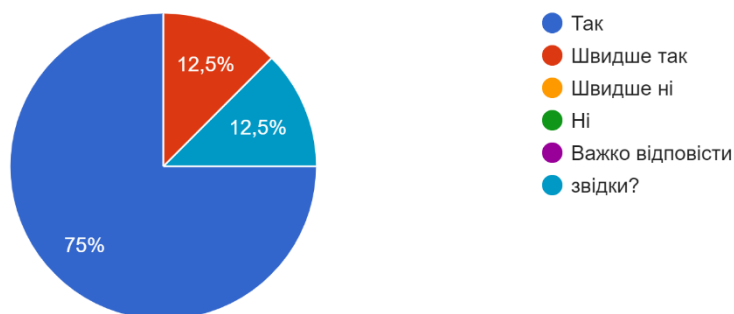


Рис.2.3.7 Актуальність інформації в ГО «Бачити Серцем»

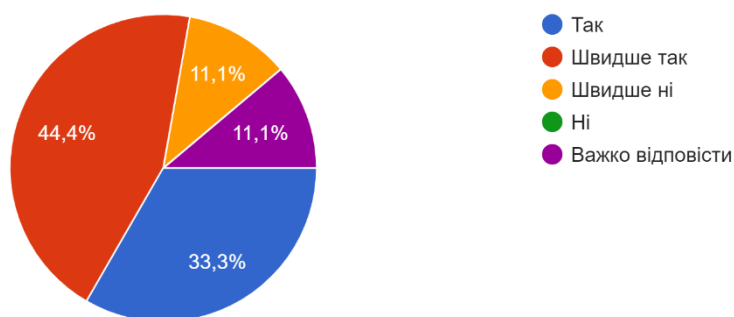


Рис.2.3.8 Актуальність інформації на Кафедрі соціальної реабілітації та соціальної педагогіки

На питання про те, чи вчасно працівники отримують цікаву для них інформацію відповіді були наступні: в громадській організації 75% респондентів впевнено дають відповідь, що отримують важливу для себе інформацію вчасно, співробітники кафедри більше обирали відповідь “швидше так” – 44,4%.

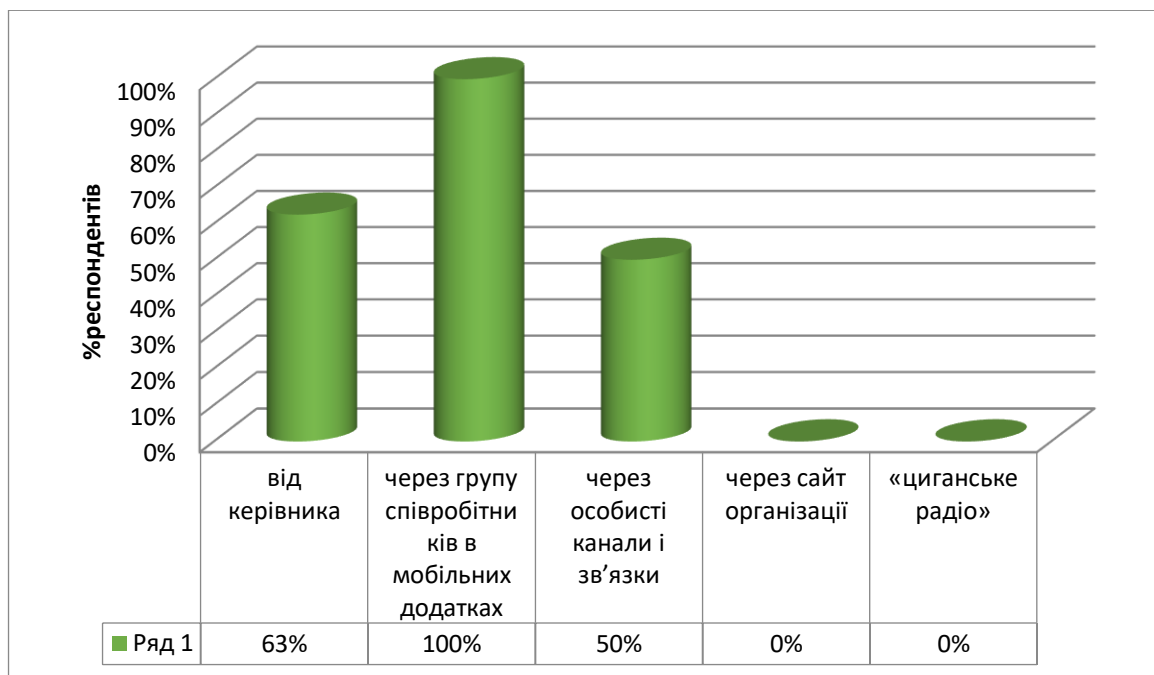


Рис.2.3.9 Основні способи отримання інформації в ГО «Бачити Серцем»

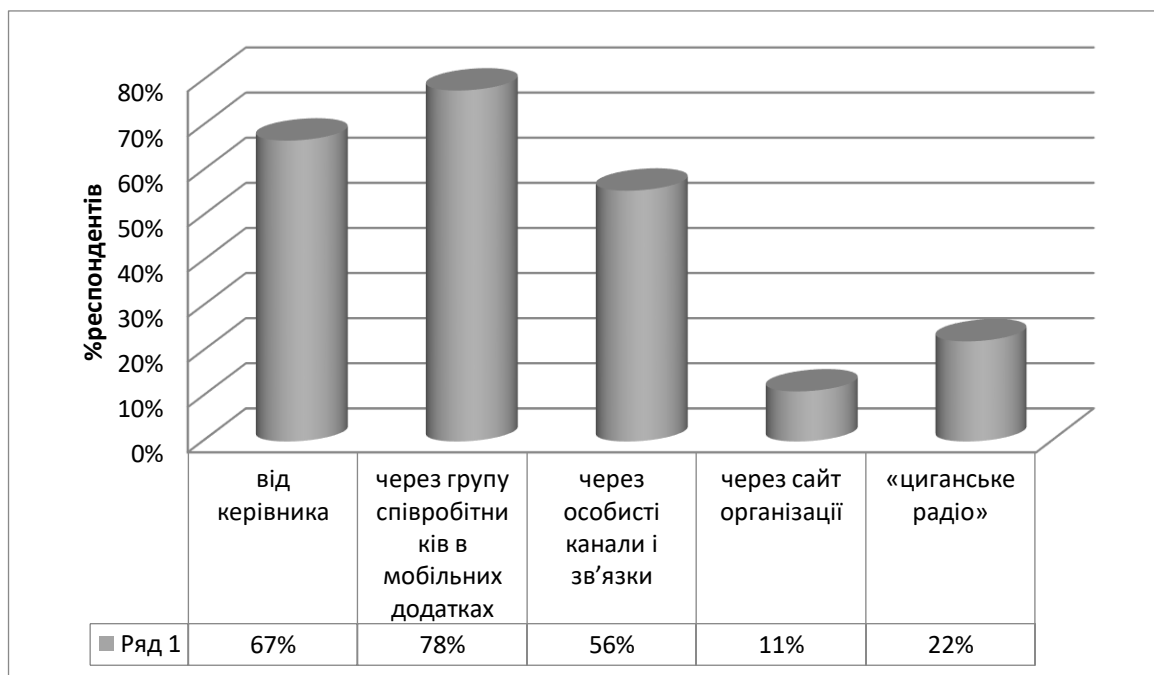


Рис.2.3.10 Основні способи отримання інформації на кафедрі соціальної реабілітації та педагогіки.

На питання яким способом ви отримуєте інформацію про діяльність організації та її зміни співробітники обох організацій більше обирали відповідь про робочі чати в мобільних додатках, також високим є показники відповідей, про інформування від керівника. Біля половини респондентів

також отримують інформацію, через особисті канали і зв'язки, та меншість через сайт, або циганське радіо.

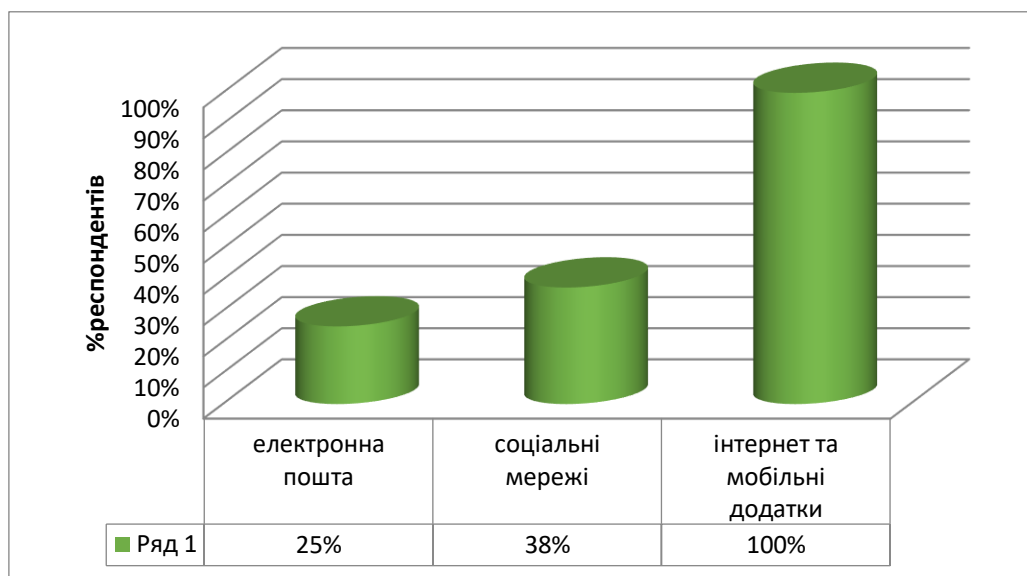


Рис.2.3.11 Канали інформування, які на думку респондентів використовують співробітники ГО «Бачити Серцем».

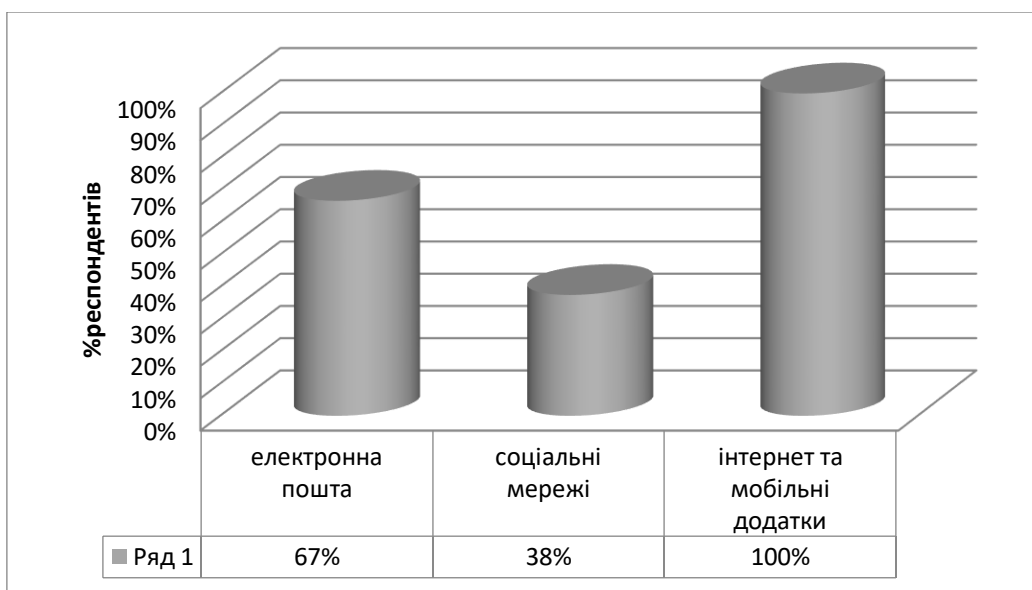


Рис.2.3.12 Канали інформування, які на думку респондентів використовують співробітники кафедри соціальної реабілітації та педагогіки.

Як ми бачимо інтернет та мобільні додатки в обох організаціях, на думку працівників є найбільш доступними для використання, як каналу інформування. На кафедрі соціальної реабілітації і педагогіки також доволі

високий відсоток респондентів обрав електронну пошту, як поширений в організації канал інформування.

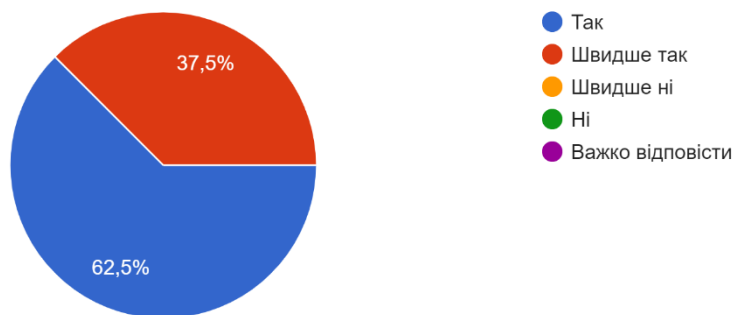


Рис.2.3.13 Оцінка ефективності каналів інформування на думку працівників ГО «Бачити Серцем» Чи вважають ефективними?

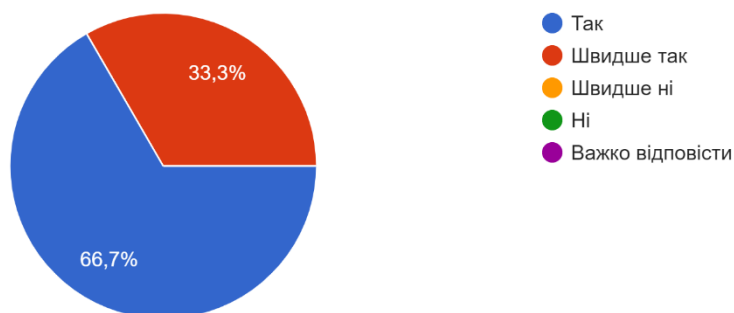


Рис.2.3.14 Оцінка ефективності каналів інформування на думку працівників кафедри соціальної реабілітації та педагогіки. Чи вважають ефективними?

Більшість респондентів в обох організаціях вважають існуючу мережу комунікацій ефективною. Показники є близькими і в громадській організації і на кафедрі, не дивлячись на те, що канали комунікації різняться, понад 60% в обох організаціях - вважають, що внутрішня комунікація є ефективною, і понад 30% - схиляються до відповіді “швидше так”.

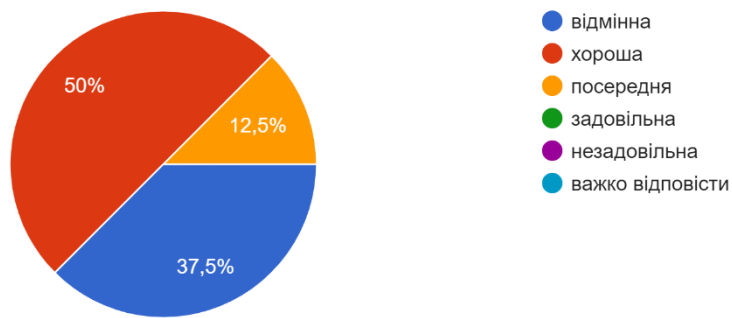


Рис.2.3.15 Оцінка існуючої системи внутрішніх комунікацій на думку працівників ГО «Бачити Серцем»

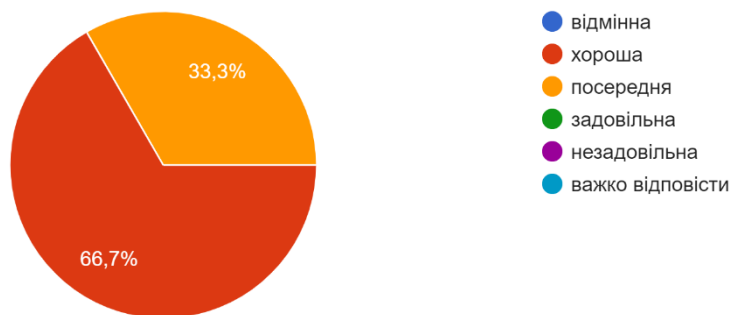


Рис.2.3.15 Оцінка існуючої системи внутрішніх комунікацій на думку працівників кафедри соціальної реабілітації і педагогіки

Більшість працівники громадської організації визначають систему внутрішньої комунікації, як хорошу – 50%, відмінну – 37%, працівники кафедри поділили оцінку на два сектори: хороша – 66,7%, посередня 33,3%. Що означає, що для більшості рівень комунікації є задовільним, але є деякі зони для розвитку.

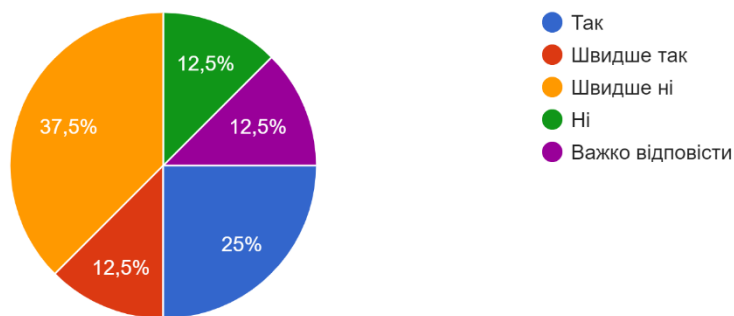


Рис.2.3.16 Чи потребує система внутрішніх комунікацій перегляду на думку працівників ГО «Бачити Серцем»

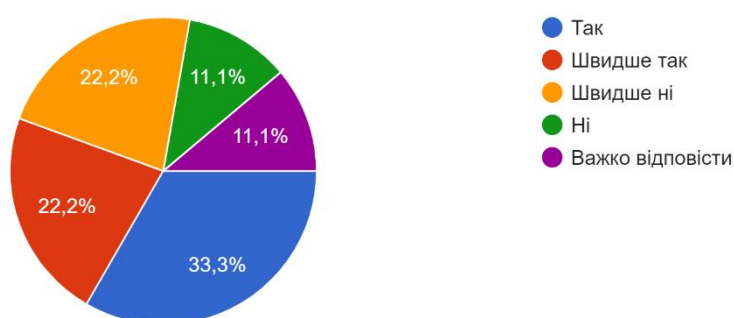


Рис.2.3.17 Чи потребує система внутрішніх комунікацій перегляду на думку працівників кафедри соціальної реабілітації і педагогіки

На питання про те, чи потребує система внутрішньої комунікації перегляду, 50% відповідей працівників припадають на варіанти “ні” і “швидше ні”, інша половина респондентів розділилася між відповідями “так”, “швидше так” і “важко відповісти”. На кафедрі більшість респондентів обрали варіант відповіді “так” – 33,3%, “швидше так” і “швидше ні” обрало по 22,2% відповідей респондентів. Тобто більшість працівників вважають, що перегляд внутрішніх комунікацій потрібен, в той час, як лише 11,1% заперечують.

За попереднім питанням, можна зазначити, що не дивлячись на те, що більшість респондентів з обох груп визначали рівень комунікацій всередині організації, як “хороший”, все ж таки половина, або більшість вважають важливим переглядати внутрішню систему комунікацій.

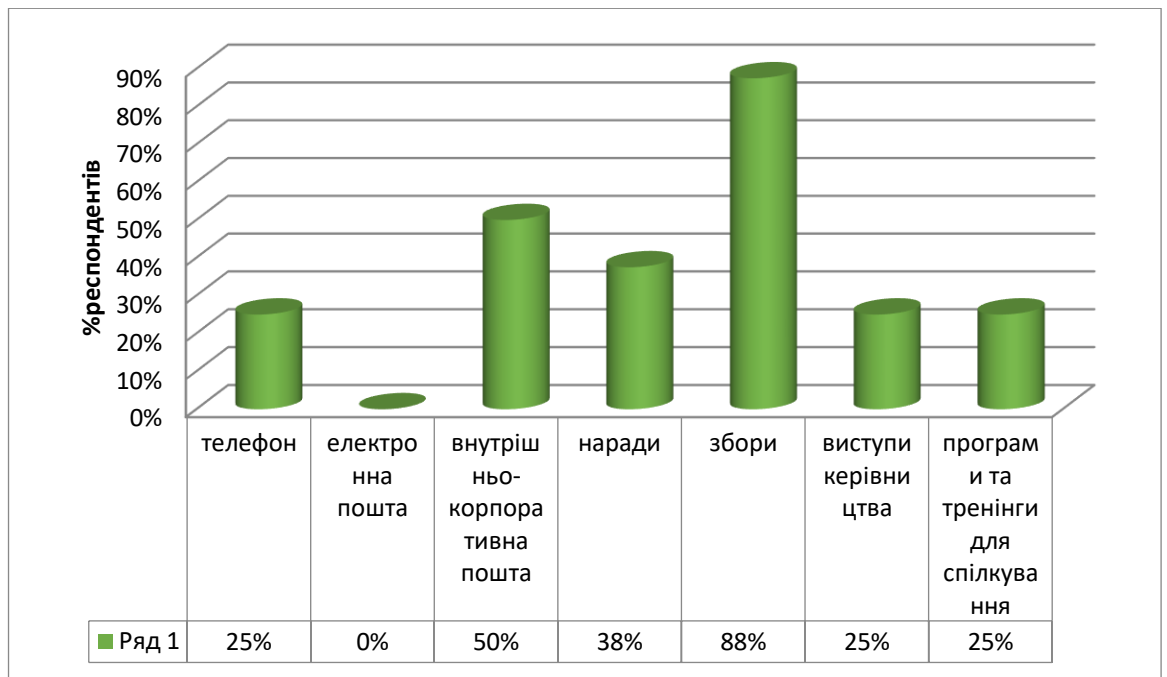


Рис.2.3. Найбільш ефективні інструменти комунікації на думку працівників ГО «Бачити Серцем»

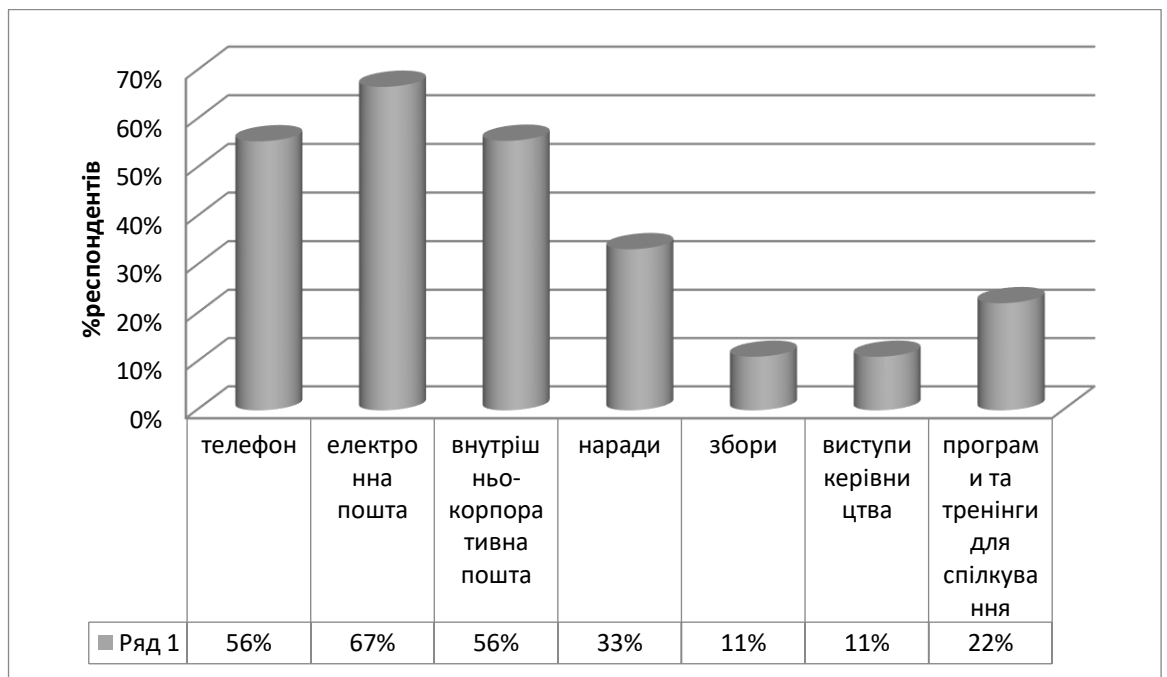


Рис.2.3.10 Найбільш ефективні інструменти комунікації на думку працівників кафедри соціальної реабілітації та педагогіки.

Як ми бачимо, вибрані працівниками інструменти для ефективної комунікації суттєво розходяться. Для громадської організації найбільш ефективним інструментом комунікації виявилися збори, в той час, як для працівників кафедри цей інструмент виявився одним з найменш ефективних. Найбільш ефективним інструментом комунікації для працівників кафедри

виявилася електронна пошта, в той час як в громадській організації цей показник обрали 0% респондентів.

На останнє відкрите питання з приводу особистих рекомендацій для розвитку внутрішніх комунікацій відповіді були наступні:

В громадській організації «Бачити Серцем»

- *“продовження розвитку”*,
- *“Точно відповісти не можу”*
- *“Все ок”*

Відкритих скарг, або конкретних рекомендацій не виявлено. Що може свідчити про відсутність відкритих зауважень до комунікації.

На кафедрі соціальної реабілітації та педагогіки:

- *“Підтримувати і розвивати їх”*
- *“Розвивати емпатію та толерантність серед співробітників”*

Є конкретна рекомендація, яка може бути розглянутою, як зона росту. Через такі рекомендації можна виявляти актуальні потреби працівників і узгоджувати соціальну стратегію розвитку організації.

ВИСНОВКИ ДО ДРУГОГО РОЗДІЛУ

Завдяки науково-методологічному аналізу розуміння проблеми побудови ефективної комунікації сформульована мета дослідження, а саме вивчення особливостей внутрішньої комунікації та порівняння внутрішніх комунікацій організацій різних за типом.

Для реалізації емпіричної частини, нами були виконані наступні завдання, що стосувалися нашого дослідження:

1. Розроблено методичний інструментарій для дослідження внутрішньої комунікації – авторський опитувальник на «Вимірювання ефективності внутрішньої комунікації» та підібрано інструментарій для його впровадження.
2. Відбувся підбір двох груп респондентів та проведено опитування.
3. Здійснено кількісний та якісний аналіз, отриманих під час дослідження результатів.

З даного дослідження можна зробити висновок, що комунікація може бути ефективною і з використанням різних каналів комунікації, різних інструментів, але для вибору цього каналу важливо враховувати тип організації, структуру, вікову характеристику працівників і цілі організації.

Аналіз результатів, отриманих під час дослідження показав, що комунікація може бути ефективною і з використанням різних каналів комунікації, різних інструментів, але для вибору цього каналу важливо враховувати тип організації, структуру, вікову характеристику працівників і цілі організації. Моніторинг внутрішньої комунікації і оцінка її ефективності – є важливою складовою побудови ефективної комунікації.

РОЗДІЛ III. РОЛЬ СОЦІАЛЬНОГО ПЕДАГОГА У ПОБУДОВІ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В РОБОЧОМУ КОЛЕКТИВІ

3.1. Сприяння формуванню позитивного та продуктивного робочого середовища, особистісному розвитку працівника та досягненню спільних цілей через інтеграцію.

Хочу ще раз зазначити глобальну роль соціального педагога за О. Чуйко: “Соціальний педагог – забезпечує створення умов для позитивної соціалізації та ефективної інтеграції людини в соціум [51].

В контексті організації тоді, соціальний педагог – це людина, яка створює умови для ефективної інтеграції працівників в соціум, або організацію і створює умови для соціалізації.

Інтеграція працівника в організацію є важливим аспектом ефективного функціонування трудового колективу. Це поняття відображає процес прийняття нового працівника в робоче оточення, його адаптацію до організаційних цінностей, норм, процедур та комунікаційних мереж.

Значимість інтеграції працівника базується на наступних наукових підставах. По-перше, інтеграція сприяє позитивним взаєминам між колегами, виявляючи взаємне розуміння, довіру та співпрацю, що впливає на створення гармонійного робочого середовища. Вона сприяє зниженню рівня конфліктів, підвищує взаємну підтримку та сприяє виконанню спільних цілей.

По-друге, інтеграція працівника сприяє його особистісному розвитку та самореалізації. Цей процес спонукає працівника активно взаємодіяти з іншими учасниками організації, сприймати нові знання та навички, адаптуватися до нових робочих умов і розширювати свій професійний потенціал. Інтеграція також сприяє формуванню почуття належності до колективу та організації, що впливає на мотивацію працівника, його задоволеність роботою та продуктивність.

Прояви інтеграції працівника можуть виявлятися у різних аспектах організаційної діяльності. Наприклад, це можуть бути активна участь у комунікаційних процесах, взаємна допомога та підтримка, сприйняття та

виконання спільних завдань, адаптація до організаційної культури та виявлення позитивної атиitudу до робочого колективу. Завдяки успішній інтеграції працівник може бути реалізованим і задоволеним, проявляти проактивність, та любити свою роботу від розуміння доцільності вкладених ресурсів, виявлення результату, створення сенсу. Як зазначав Франкл “створення роботи або вчинення справи” – є одним з трьох способів відчутти сенс. Франкл говорить також про зміст самої особистості людини, її індивідуальності. Сенс людської особистості завжди пов'язаний з суспільством. І навпаки, сенс суспільства у свою чергу конститується існуванням індивідів. І сенс є основою здорового життя людини, а коли людина здорова, а її справа має для неї глибинне значення – є сильна мотивація і ресурс робити її добре і вдосконалювати свою справу [48].

Добре інтегровані співробітники, співробітники, які вбачають сенс у своїй роботі, розділяють місію організації і працюють над її досягненням – це справжній скарб для компанії, опора і ресурс з великим потенціалом. Також такі співробітники можуть заряджати своєю енергією і ставленням до роботи інших, через спілкування і позитивну співпрацю.

Організація може стимулювати інтеграцію працівника шляхом забезпечення належних ресурсів для адаптації, проведення індивідуальних або групових тренінгів, сприянню співпраці та взаємодії між різними рівнями управління та працівниками, з огляду на всі вище вказані твердження за всі ці процеси може відповідати соціальний педагог [54].

Його професійні знання та компетенції в соціальній педагогіці надають можливість впливати на механізми взаємодії, комунікації та адаптації в організаційному контексті. Соціальний педагог може сприяти інтеграції працівника на роботі наступним чином:

Психологічна підтримка: Соціальний педагог може забезпечити психологічну підтримку нового працівника під час його адаптації на робочому місці. Це передбачає активне спілкування, консультування та надання

необхідної інформації з метою полегшення процесу адаптації та вирішення можливих проблем.

Організація тренінгів та семінарів: Соціальний педагог має можливість проводити тренінги та семінари, спрямовані на розвиток навичок ефективної комунікації, співпраці та міжособистісних відносин. Ці заходи допомагають новому працівникові оволодіти необхідними навичками для ефективної комунікації та успішної взаємодії з колегами.

Індивідуальний супровід: Соціальний педагог може забезпечити індивідуальний супровід нового працівника протягом процесу адаптації. Це включає допомогу у розумінні організаційної культури, структури та процесів, а також вирішення потенційних проблем, що виникають у процесі інтеграції.

Посередництво в комунікації: Соціальний педагог може виступати як посередник у комунікації між новим працівником та його колегами або керівництвом. Він сприяє зрозумінню та взаємодії, вирішує можливі конфлікти та створює сприятливу атмосферу для побудови позитивних відносин.

Формування мережі підтримки: Соціальний педагог може допомогти новому працівникові встановити зв'язки з іншими колегами та створити мережу підтримки. Він організовує групові заходи, спрямовані на зміцнення взаємодії та спільної підтримки в робочому колективі.

Ці заходи сприяють формуванню позитивного робочого середовища та сприяють успішній інтеграції працівника в організацію. В свою чергу, інтеграція працівника має суттєве значення в організації, сприяючи формуванню позитивного та продуктивного робочого середовища, особистісному розвитку працівника та досягненню спільних цілей.

3.2 Побудова ефективної комунікації між працівниками і керівниками через фасилітацію

Як зазначалося вище, роль соціального педагога в організації, окрім інтеграції, також окреслюється забезпеченням створення умов для позитивної соціалізації.

Функція соціального педагога в організації може бути визначена як фасилітація, що передбачає сприяння процесу спільної роботи, спілкування та розвитку в організаційному контексті. Фасилітація означає надання підтримки, створення сприятливого середовища та сприяння досягненню спільних цілей [23].

Фасилітація - це процес, який передбачає сприяння і підтримку групової взаємодії та розвитку шляхом створення сприятливої атмосфери, організації ефективних комунікаційних процесів та сприяння виробленню спільних рішень. Фасилітація забезпечує процес, в якому фасилітатор (в цьому випадку - соціальний педагог) допомагає групі досягти своїх цілей, стимулюючи активну участь, спільне вирішення проблем і взаємодопомогу між учасниками.

Фасилітатор управляє процесом, а не контролює результати, він дозволяє учасникам самостійно розвиватися, співпрацювати та набувати нові знання та навички. Основна мета фасилітації полягає у підтримці групи у досягненні спільних цілей шляхом створення умов для творчого мислення, взаємодії та співпраці.

Фасилітація вимагає від фасилітатора таких навичок як слухання, емпатія, вміння ставити запитання, аналізувати інформацію та керувати процесом групи. Соціальний педагог як фасилітатор здатний забезпечити сприятливе середовище для взаємодії, сприяти вирішенню конфліктів, викликати творчість та інноваційність у групі [35].

Фасилітація є ефективним підходом у роботі соціального педагога, оскільки сприяє активному залученню учасників, розвитку їхніх потенціалів та досягненню спільних цілей. Вона сприяє позитивному впливу на

комунікацію, розвиток навичок співпраці, вирішенню проблем та підтримці групової динаміки.

Також фасилітацію важливо розглянути фасилітацію комунікації між працівниками і керівництвом. Цей процес включає такі аспекти:

Забезпечення відкритості та прозорості: Фасилітація комунікації сприяє створенню атмосфери, в якій працівники відчують можливість вільно висловлювати свої думки, ідеї та концепції. Соціальний педагог допомагає забезпечити, щоб працівники мали можливість бути почутими та отримати достовірну інформацію від керівництва.

Створення довіри: Фасилітація комунікації сприяє розвитку довіри між працівниками і керівництвом. Коли сторони відчують, що їхні погляди, думки та потреби почуваються і враховуються, вони більш схильні до співпраці та спільних зусиль для досягнення організаційних цілей.

Розуміння та взаємодія: Фасилітація комунікації допомагає забезпечити зрозуміння між працівниками і керівництвом. Це сприяє встановленню спільних цілей, розумінню очікувань та усвідомленню важливості кожної сторони. Чітка та ефективна комунікація робить можливим взаємодію на рівні інформаційного обміну, спільного прийняття рішень та вирішення проблем.

Стимулювання активного слухання: Соціальний педагог сприяє розвитку навичок активного слухання серед працівників та керівництва. Це включає вміння уважно слухати, розуміти та відповідати на потреби та проблеми інших сторін. Шляхом сприяння взаємодії та обміну думками, соціальний педагог сприяє створенню емпатичного середовища, де кожна сторона почувається важливою та зрозумілою.

Розвиток ініціативи та ідей: Фасилітація комунікації сприяє розвитку ініціативи та стимулює появу нових ідей. Коли працівники мають можливість вільно висловлювати свої думки, запропонувати інноваційні рішення та брати участь у процесах прийняття рішень, вони відчуються більш залученими та мотивованими.

Підтримка вирішення конфліктів: Фасилітація комунікації також включає підтримку вирішення конфліктів між працівниками і керівництвом. Соціальний педагог допомагає сторонам визначити причини конфлікту, встановити спільні цілі та заохотити їх до пошуку конструктивних рішень. Він допомагає сторонам знайти способи ефективної комунікації, сприяючи створенню гармонійного робочого середовища.

Підтримка розвитку навичок комунікації: Соціальний педагог надає працівникам і керівництву підтримку у розвитку навичок ефективної комунікації. Він може проводити тренінги, семінари та інші заходи, спрямовані на поліпшення комунікаційних навичок. Він також може надавати індивідуальну консультацію та підтримку, спрямовану на вдосконалення способів спілкування та взаємодії.

Підтримка ефективності роботи: Фасилітація комунікації сприяє покращенню ефективності роботи. Коли комунікація є прозорою, точною та своєчасною, уникнення непорозумінь та помилок стає більш ймовірним. Це дозволяє забезпечити злагоджену роботу колективу та досягнення організаційних цілей [46].

Тому у ролі фасилітатора, соціальний педагог може відігравати важливу роль у сприянні ефективної комунікації та взаємодії і всередині організації і виконувати наступні завдання:

- 1. Створення сприятливого середовища:** Соціальний педагог створює атмосферу в групі, де учасники почуваються комфортно та вільно, щоб висловлювати свої думки та ідеї. Він сприяє встановленню довіри та поваги між учасниками групи.
- 2. Фасилітація комунікації:** Соціальний педагог допомагає встановлювати ефективну комунікацію між учасниками групи. Він стимулює відкрите обговорення, активне слухання та взаєморозуміння між учасниками.
- 3. Планування та координація діяльності:** Соціальний педагог сприяє плануванню та організації діяльності в групі. Він допомагає

учасникам визначити мети, задачі та ресурси для досягнення спільних цілей.

- 4. Розвиток навичок співпраці та лідерства:** Соціальний педагог сприяє розвитку навичок співпраці, колективної взаємодії та лідерства в групі. Він стимулює учасників до активної участі, спільного прийняття рішень та взаємодопомоги.
- 5. Вирішення конфліктів та сприяння конструктивному діалогу:** Соціальний педагог допомагає учасникам групи вирішувати конфлікти та сприяє розвитку навичок конструктивного діалогу. Він допомагає знайти спільні рішення та шляхи взаєморозуміння.
- 6. Сприяння використанню відповідних засобів комунікації в організації:** Соціальний педагог сприяє використанню інструментів комунікації, які відповідають потребам різних груп працівників, наприклад, відеоконференцій, онлайн-форумів тощо, враховуючи портрет і особливості організації. Він також сприяє впровадженню нових ефективних засобів комунікації, таких як інформаційні дошки, online-застосунки, чати, електронні розсилки, внутрішній сайт тощо.

Виконуючі ці завдання соціальний педагог буде забезпечувати створення сприятливого середовища, де працівники та керівництво можуть вільно обмінюватися інформацією, думками та ідеями, сприяючи таким чином розвитку співпраці та досягненню спільних цілей.

3.3 Модель ролі соціального педагога в побудові ефективної комунікації

З огляду на визначені потреби в побудові ефективної комунікації і компетентності соціального педагога, нами визначено наступну модель ролі соціального педагога в побудові ефективної комунікації в робочому колективі:



Рис.3.3.1. Тематичні блоки соціально-педагогічної роботи з метою забезпечення ефективної комунікації в робочому колективі

ВИСНОВКИ ДО ТРЕТЬОГО РОЗДІЛУ

В контексті ефективної побудови комунікації в організації, соціальний педагог – це людина, яка створює умови для ефективної інтеграції працівників в соціум, або організацію і створює умови для позитивної соціалізації.

Процес інтеграції працівників може бути спрямованим не лише на забезпечення успішної адаптації нових працівників до робочого середовища, корпоративної культури та командної динаміки, а й на пошук, розкриття і реалізацію потенціалу кожного співробітника.

Додатково, соціальний педагог може виявляти індивідуальні потреби та вміння нових працівників і допомагати їм розвивати їхні професійні навички та потенціал. Він може пропонувати індивідуальну підтримку, навчання та наставництво, щоб допомогти працівникам успішно інтегруватися в робочий колектив та досягти своїх кар'єрних цілей.

Важливо зазначити, що інтеграція працівників є багатоплановим процесом, що вимагає спільних зусиль з боку керівництва, колег та соціального педагога. Це сприяє побудові позитивного та продуктивного робочого середовища, де працівники почуваються впевнено, мотивовано та задоволені своєю роботою.

Для цього також важливим є створення умов для позитивної соціалізації – це глобальна робота взаємодії між керівництвом і працівниками через виконання фасилітативних функцій; створення корпоративної культури; координація команд і ресурсів; створення сприятливого середовища і соціального клімату, атмосфери в організації, де учасники почуваються комфортно та вільно, щоб висловлювати свої думки ідеї та виявляти ініціативу; моніторинг ефективності засобів комунікації і впровадження актуальних і доречних для портрету організації.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Ефективна організація вимагає створення сприятливого робочого середовища, де працівники можуть розвиватися і прогресувати. Вона повинна сприяти взаємодії, співпраці та досягненню спільних цілей.

Комунікація є ключовим елементом успіху в організації. Якісна і ефективна комунікація сприяє обміну інформацією, розумінню, розв'язанню конфліктів і покращенню співпраці. Вона стимулює творчість, інновації та зміцнення внутрішніх зв'язків.

Комунікація в робочому середовищі має свої особливості, які відрізняють її від комунікації в інших контекстах.

Кожна організація, як і людина, має свій унікальний портрет і характер, який важливо враховувати, досліджувати, розуміти його особливості, знати сильні сторони, “таланти” і зони для росту.

Не дивлячись на те, що всі організації різні і мають різну структуру, стилі управління, стаж існування, запорукою ефективності комунікації – є не самі ці особливості, а **простота, ясність, точність, достовірність** комунікації і її можливість відбуватися вільно, об'єднуючі різні підрозділи.

Основними характеристиками якісної комунікації є:

- залучення співробітників в процес комунікаційної взаємодії, їх готовність до співпраці та здатність працювати з великими інформаційними масивами;
- неформальний характер комунікацій в організації, наявність атмосфери довіри в організації;
- використання ефективних комунікаційних технологій;
- кількість комунікаційних каналів;
- сприятливий соціально-психологічний клімат та своєчасність розповсюдження інформації.”

Важливим є, щоб інформація доходила не лише від керівництва до працівників, а й в зворотньому напрямку, для того, щоб стратегія, темп

розвитку, цілі базувалися на актуальній інформації, враховуючи реальні ресурси і потреби працівників.

Емпіричне дослідження підтвердило, що отримання такого зворотнього зв'язку може виявити актуальні проблеми, або потреби з середини, та сприяти реформуванню і вдосконаленню внутрішніх систем комунікації. Також в порівнянні внутрішніх систем комунікації стало зрозуміло, що немає універсальних найкращих каналів комунікації і інструментів для створення ефективної комунікації, на прикладі порівняння двох різних організацій стало зрозуміло, що ті канали комунікації, які для однієї є найбільш неефективними, для іншої можуть бути найкращими і навпаки, ті канали і інструменти, які для однієї організації можуть бути найбільш ефективними, для іншої можуть бути не ефективними.

Тому, на мою думку, важливо враховувати знову ж таки цей “портрет” організації – її тип, структуру, середній вік, спрямованість, тощо.

Важливу роль в створенні ефективної комунікації несе розвиток корпоративної культури, як стверджував Едвард Холл: культура – це комунікація, а комунікація – це культура. А Г. Монастирський виділив таку властивість організацій, як “корпоративність”, як схильність до групової асоціації і кооперації. Саме через що можливо лише за умови спільності в цінностях, норм

Корпоративність визначається як особлива культурна атмосфера, цінності, норми та практики, які притаманні певній організації. Розвиток корпоративності відбувається з часом і під впливом різних факторів, таких як лідерство, організаційні цілі, стиль управління, комунікація, співробітництво та інші.

Соціальний педагог відіграє важливу роль у побудові корпоративної культури в організації шляхом сприяння розвитку імплементації специфічних стратегій та методик.

Ефективна комунікація виступає важливою передумовою для розвитку корпоративної культури в будь-якій організації. Вона впливає на створення

сприятливого робочого середовища та сприяє підтримці ключових аспектів корпоративної культури, таких як:

Передача цілей та цінностей: Ефективна комунікація допомагає чітко та послідовно передавати цілі та цінності організації всім працівникам. Вона дозволяє пояснити і пояснити місію, стратегію та цілі організації, а також сприяє розумінню і прийняттю цих цілей працівниками.

Розбудова довіри: Ефективна комунікація допомагає встановити довіру серед працівників. Чесність, відкритість та взаєморозуміння у комунікації сприяють розбудові довіри між колегами та між керівництвом і співробітниками. Це створює основу для позитивних міжособистісних відносин і підтримує спільні цілі та колективну співпрацю.

Збереження інформаційного потоку: Ефективна комунікація допомагає забезпечити стабільний потік інформації всередині організації. Це означає, що співробітники мають доступ до необхідної інформації, яка впливає на їхню роботу та прийняття рішень. Чіткі та конкретні комунікаційні канали сприяють уникненню непорозумінь, плутанини і помилок.

Вплив на організаційну культуру: Ефективна комунікація формує основу для створення та підтримки бажаної корпоративної культури. Вона допомагає підтримувати спільні цінності, норми та поведінкові стандарти, що є важливими складовими корпоративної культури. Через ефективну комунікацію, працівники розуміють очікування організації та взаємодіють відповідно до цих очікувань.

Професійні компетентності соціального педагога можуть бути спрямовані на розвиток ефективних комунікацій в робочому колективі, використовуючи діамантову модель G. Eichsteller та S. Holthoff. Нижче перераховані деякі специфічні компетенції, які можна розглядати в контексті кожного елементу моделі:

Стратегія:

- Розуміння стратегічних цілей та напрямків організації.

- Здатність відповідати на стратегічні потреби через комунікаційні зусилля.
- Вміння спілкуватися зі співробітниками, щоб побудувати спільні цілі та орієнтацію на стратегічні завдання.

Структура:

- Здатність працювати в рамках організаційної структури та співробітничати з різними рівнями управління.
- Вміння ефективно комунікувати зі співробітниками на різних рівнях ієрархії.
- Розуміння впливу організаційної структури на комунікацію та здатність адаптуватися до цього.

Системи:

- Вміння використовувати комунікаційні системи та процедури, щоб забезпечити ефективну передачу інформації.
- Знання про організаційні політики та процедури та вміння комунікувати їх співробітникам.
- Здатність використовувати системи звітності та контролю для вдосконалення комунікації та співпраці.

Символи:

- Розуміння спільних цінностей та культурних символів організації.
- Використання мови та символів, які відповідають корпоративній культурі та сприяють взаєморозумінню.
- Вміння використовувати символи та ритуали для підтримки спільної ідентичності та згуртованості колективу.

Зазначені компетентності можуть допомогти соціальному педагогу побудувати ефективні комунікації в робочому колективі, відповідно до діамантової моделі. Це допомагає створити сприятливе середовище для спілкування, сприяє покращенню взаєморозуміння, співпраці та розвитку позитивної корпоративної культури.

Соціальний педагог відіграє важливу роль у побудові ефективної комунікації в організації. Його завдання полягає в сприянні створенню сприятливого комунікаційного середовища, підтримці взаєморозуміння та розвитку позитивних міжособистісних відносин серед працівників.

Соціальний педагог може виступати, як посередник, який допомагає працівникам знайти спільну мову, розуміння та компроміси. Соціальний педагог вмiє слухати та розуміти сторони конфлікту, сприяє розв'язанню проблем шляхом встановлення взаєморозуміння та спільного пошуку рішень.

Крім того, соціальний педагог працює над розвитком навичок комунікації у працівників. Він проводить тренінги, семінари та інші форми навчання, щоб покращити комунікативні вміння та взаємодію між колегами.

Перш за все, соціальний педагог використовує свої навички фасилітації для стимулювання відкритої та ефективної комунікації. Він допомагає встановити зв'язок між працівниками та керівництвом, сприяє обміну інформацією, думками та ідеями, обирає і аналізує відповідність та ефективність каналів і інструментів комунікації. Соціальний педагог створює безпечне та ненав'язливе середовище, сприятливу і позитивну атмосферу, де працівники відчують зручність для висловлення своїх думок і почуттів, можуть бути почутими і впливати на розвиток організації. Побудова умов для позитивної соціалізації може сприяти рівню залученості працівників, їх зарядженості і зацікавленості в роботі і можливість реалізації.

Що в цілому буде сприяти здоров'ю організації та працівників. Тож соціальний педагог може сприяти створенню сприятливих соціальних умов, позитивну соціалізацію і інтеграцію працівників через ефективну комунікацію, він може виступати головним модератором і фасилітатором взаємодії для підвищення ефективності роботи компанії і зростання її рівня корпоративної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Нормативно-правові джерела

1. Закон України „Про соціальну роботу з дітьми та молоддю” від 21.06.2001 №2558-14: (остання редакція від 22.12.2005 р.) URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/annot/2558-14>.
2. Положення про психологічну службу у системі освіти України: затверджено Наказом МОН України від 22 травня 2018 року №509. Київ. 2018.
3. Щодо діяльності психологічної служби у системі освіти в 2022/2023 навчальному році: Лист МОН України №1/8794-22 від 02.08.2022 року. Київ. 2022. URL: <https://mon.gov.ua/ua/npa/shodo-diyalnosti-psihologichnoyisluzhbi-u-sistemi-osviti-v-20222023-navchalnomu-roci> .

Монографії, збірки наукових видань, статті у наукових журналах, автореферати дисертацій тощо

4. Барретт Л.Ф. Як народжуються емоції / пер. з англ. Я. Лебедевка. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2018. С.56-80.
5. Берн Е. Ігри, у які грають люди. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2021. 256 с.
6. Булавенко С. Співпраця батьків та школи для формування соціальної активності учнів. Молодь і ринок. 2019. № 10 (177). С. 134–139.
7. Бурлакова А. Розвиток корпоративної культури в Україні / А. Бурлакова, Л. Савчук // Персонал. – К., 2005. – № 5. – С. 86-89
8. Вовк Н. П., Мохнар Л. І. Комунікативна складова організації та здійснення антикризового управління. Вісник Національного університету оборони України. 2021. № 1(59). С. 63–71.
9. Вовк Н. П., Мохнар Л. І. Комунікативна складова організації та здійснення антикризового управління. Вісник Національного університету оборони України. 2021. № 1(59). С. 63–71.
10. Головатюк К.В. Психологічний супровід школярів, учителів та батьків. Шкільна освіта Хмельниччини: психолого-педагогічний супровід модернізацій них процесів : збірник наукових праць ІІІ обласної науково-

практичної конференції. / ред. кол.: В.Є. Берека (гол.) та ін. Хмельницький : ХОШПО, 2019. 304 с. С. 70.

11. Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом / О. Делія // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2012. — Вип. 1 (6). — С. 36–40.

12. Демко М. Я. Формування системи маркетингових комунікацій банківських установ у мережі Інтернет: інтегрований підхід. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 8. С. 55–62.

13. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Комунікативні аспекти успішного розвитку територіальних громад. Проблеми розвитку публічного управління в Україні : матеріали науково-практичної конференції за міжнародною участю (11–12 квітня 2019 року) / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2019. С. 30–33.

14. Дзяна Г. О., Дзяний Р. Б. Комунікаційна стійкість суспільства як запорука стабільності держави в умовах кризи. Публічне управління XXI століття: портал можливостей : зб. тез XX Міжнар. наук. конгресу (м. Харків, 23 квітня 2020 р.). Х. : Вид-во ХарРІДУ НАДУ «Магістр», 2020. С. 199–201.

15. Карпачов Д. Як дати дитині все без грошей та зв'язків. Київ: «Агенція «ПРІО», 2019. 256 с.

16. Кириченко Т. В. Психологічні аспекти розвитку комунікації майбутніх учителів у процесі професійної підготовки. Проблеми сучасної психології: зб. наук. пр. Кам'янець-Подільського національного університету ім. Івана Огієнка, Ін-ту психології імені Г. С. Костюка НАПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. А. Онуфрієвої. 2017. Вип. 35. С. 172–182.

17. Коберник І., Краснова К. Ефективні комунікації для освітніх управлінців : посібник. Київ, 2019. 72 с.

18. Коник Д. Довіра громади: кризові комунікації органів місцевого самоврядування. Практичний посібник. Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст». К., 2020. 70 с.

19. Корпоративна культура: Навчальний посібник / [Г. М. Захарчин, Н. П. Любомудрова, Р. О. Винничук, Н.В. Смолінська] / Під загальною редакцією Г. М. Захарчин. – Львів. – 2011. – 345 с.
20. Культура миру: посібник з толерантності. – К.: МЦПД, 2018. – 100 с.
21. Кунцевська А. Соціальна педагогіка і суміжні практики: методологічний аналіз / А. Кунцевська // Матеріали Круглого столу (24 травня 2018 року, Київ) / за ред. О. В. Чуйко. – К. : ВПЦ "Київський університет", 2018. – С. 45–51.
22. Ложачевська О.М. Управління інноваційною економікою: стратегічні підходи до бізнес-процесів, кадрового менеджменту та конкурентоспроможності. Агросвіт. 2021. № 15. С. 14-19.
23. Лузан П.Г., Пащенко Т.М., Ваніна Н.М., Колісник Н.В. Стандартизація професійної освіти на основі компетентнісного підходу. ScitnceRise: Pedagogical Education. 2018. №5. С. 32–35.
24. Максимова Н. Проблема визначення сфери компетенції соціального педагога. Максимова; за ред. О. В. Чуйко. – К. : ВПЦ "Київський університет", 2018. – С. 51–56.
25. Малинка М. М. Ефективна комунікація як засіб вирішення міжособистісних конфліктів у педагогічному середовищі / М. М. Малинка // Молодий вчений. – 2019. – № 9 (73). – С. 387-391.
26. Малютіна Н., Москальова Л. Ефективність тренінгової роботи з педагогічними працівниками. Соціально-освітні домінанти професійної підготовки фахівців соціальної сфери та інклюзивної освіти : зб. наук. 163 статей. Бердянський держ. пед. ун-т ; укл. Петровська К. В. Бердянськ, 2019. С. 75–80.
27. Марковець О.В. Використання новітніх технологій для забезпечення комунікації сфері менеджменту організації. Стандартизація. Сертифікація. Якість. 2019. № 6. С. 7-18.

28. Мірошник З., Талаш І. Рольові техніки як засіб формування компетентності фахівця. Проблеми сучасної психології. Кам'янець-Подільський, 2021. Вип. 52. С. 159–181.
29. Монастирський Г. Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: ЗУНУ, 2020. 329 с.
30. Монастирський Г.Л. Теорія організації: підручник. 2-е видання, доповнене й перероблене. Тернопіль: “Крок”, 2019. 368 с.
31. Мудрак Л. Комунікація і криза: як громадам протистояти викликам і успішно діяти в період кризи : посібник. Київ, 2020. 109 с.
32. Невальонний Є.О. Сутність комунікації як процесу у сфері управління. Наука і оборона. 2019. №2. С. 35-38.
33. Освіта і просвіта батьків, членів родин: практичний посібник / Котирло Т.В., Щербина Д.В. – К.: ШООД імені Івана Зязюна НАПН України, 2019. – 219 с.
34. Паздерська Р.С. Визначення контенту та стратегій підвищення його ефективності у віртуальних спільнотах. Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2021. № 3. С. 69-77.
35. Почепцов Г. Токсичний інфопростір. Як зберегти ясність мислення і свободу дії. Видавництво : Vivat, Київ, 2021. 384 с.
36. Прус Л.Р. Комунікаційний менеджмент. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 1. С. 38 41.
37. Рудкевич Н.І. Методика соціально-педагогічної роботи : навчально-методичний посібник / Н. І. Рудкевич. – Львів: Растр-7, 2021. – 324 с.
38. Сінельнікова Н. О. Підготовка майбутніх учителів до педагогічної взаємодії з батьками засобами ІКТ. Інформаційні технології і засоби навчання. 2018. Т. 67. № 5. С. 226–238.

39. Скорук О. П. Кризові комунікації під час пандемії COVID-19. Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія : Економічні науки. 2021. Вип. 59. С. 118–123.
40. Т. М. Бурмака. Комунікативний менеджмент : конспект лекцій (для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / Т. М. Бурмака, К. О. Великих ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. – 69 с.
41. Товканець Г. В. Перцептивні аспекти педагогічної взаємодії. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Педагогіка. Соціальна робота». 2018. Вип. 1(43). С. 242–245.
42. Товканець Г. В. Соціально-педагогічна взаємодія у професійній підготовці педагога: комунікативний аспект [монографія] / Г. В. Товканець – Мукачево: Редакційно-видавничий центр МДУ, 2021.
43. Товканець Г. В., Глебова А. А. Соціокультурна компетентність у професійній підготовці майбутнього вчителя початкової школи. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Педагогіка та психологія»: зб. наук. пр. / ред.кол.: Н. В. Пазюра (гол.ред.). Мукачево: Вид-во МДУ, 2020. Вип. 1 (11). С. 101–104.
44. Товканець Г. В., Лендел Л. В. Просодичні особливості соціопедагогічної комунікації. Вісник національного університету Чернігівський колегіум ім. Т.Г. Шевченка. Серія «Педагогічні науки».2019. Вип. 157. С. 229–232.
45. Товканець Г., Товканець О., Лендел Л. Підготовка майбутніх учителів до реалізації педагогічної комунікації як умова ефективної професійної діяльності. *Vzdelávanieaspoločnosť IV:Medzinárodný nekonferenčný zborník*.Prešov: PrešovskejuniverzityvPrešove, 2020.S. 258–264.
46. Токар М. Ю. Інституційна взаємодія в кризових ситуаціях: виклик для України. Розвиток публічного управління в Україні : наук.-практ. конф. за міжнар. уч. (28.05. 2021 р., м. Львів) / за наук. ред. чл.-кор. НАН України В. С. Загорського, доц. А. В. Ліпенцева. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2021. С. 41–44.

47. Філіпов В.К. Комунікативні процеси в ефективному управлінні. Вісник Національного університету оборони України. 2021. Вип. 3. С. 107-114.

48. Франкл В. Людина в пошуках сенсу: Збірник: / Заг. ред. Л.Я. Гозмана. - М.: Прогрес, 1990. – 15, 368 с.

49. Чернуха Н. М. Соціальне виховання у сучасному українському соціумі: реалії, досвід, перспективи. Науковий часопис Нац. пед. ун-ту ім. М. П. Драгоманова. Серія 11: Соціальна робота. Соціальна педагогіка. 2018. Вип. 24, т. 2. Київ : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2018. С. 153–158.

50. Чудовська І. Соціологія масових комунікацій: Навч. посіб. / Ірина Чудовська. Київ : 2021. 235 с.

51. Чуйко О.В. Місія і роль соціального педагога в розбудові освітнього середовища закладу освіти // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Соціальна робота» - К, 2019 №1(5) – С. 41-46.

Іншомовні джерела

52. Castro A. Suicides in the military: the post-modern combat veteran and the Hemingway effect / C. A. Castro, S. Kintzle // Current Psychiatry Reports. – 2014. – Vol. 16 (8). – P. 460.

53. Predictions of school mentors' effort in teacher education programmes / L.V. Sandvik, T. Solhaug, E.L. Berg, E. Elstad & K.-A. Christophersen. Aug. 2019.

54. The development and validation of an implicit measure of competence need satisfaction / J. Каар-Deeder, J. de Houwer, S. Hughes, A. Spruyt & M. Vansteenkiste. Motivation and emotion. 2018. 42 (5). pp.615–637.

Інтернет-ресурси

55. Managing Organizational Communication. URL: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/toolsandsamples/toolkits/pages/managingorganizationalcommunication.aspx>.

56. Mühsig L. 7 Top Internal Communication Trends You Need To Think About In 2021. URL: <https://staffbase.com/blog/internal-communication-trends/>.

57. Romford J. Communication Champion Role – Leader As Communication Champion. UPL: <https://agilityportal.io/blog/communication-champion-roleleader-as-communication-champion>.

58. Why HR communications deserve more attention this year. URL: <https://firstup.io/blog/why-hr-communications-deserves-more-attention-thisyear/>.

59. Організаційно-економічні передумови антикризового управління. Бібліотека економіста. URL: <https://library.if.ua/book/60/4269.html>.

60. Як побудувати ефективні комунікації: інструкція для освітян (2018). URL: <https://www.healthline.com/health/parenting/conscious-parenting>.

ДОДАТКИ

Додаток 1

Анкетування для оцінки системи внутрішніх комунікацій

***Шановний респонденте!** Просимо вас прийняти участь у дослідженні, присвяченому аналізу внутрішніх комунікацій у вашій організації. Дослідження анонімне, його результати будуть використані в узагальненому вигляді і представлені у моїй дипломній роботі на тему «роль соціального педагога у побудові ефективної комунікації в робочому колективі».*

***Інструкція:** просимо вас уважно читати питання і слідувати інструкції, які в ній вказані.*

***Справка:** внутрішні комунікації необхідні для організації ефективної взаємодії співробітників всередині організації або вирішення кризових ситуацій, а також для підтримання корпоративної культури і формування серед співробітників приналежності (високої лояльності) до своєї організації.*

1. Які первинні комунікаційні канали переважають у вашій організації

(оберіть 3 переважаючі канали)

- А) об'яви керівництва
- Б) зустрічі керівництва вищого ешелону
- В) форуми співробітників
- Г) сповіщення для команд
- Д) фокус-групи
- Є) зустрічі співробітників
- Ж) ваш варіант _____

2. Які вторинні комунікаційні канали переважають в організації?

(оберіть 3 переважаючі канали)

- А) електронна пошта
- Б) інтернет, мобільні додатки (Telegram, WhatsApp, Viber)
- В) відео і аудіоконференції
- Г) публікації співробітників

Д) анкетування співробітників

Є) важко відповісти

Ж) ваш

варіант _____

3. Яким комунікаційним каналам ви б віддали б перевагу у використанні?

(розставте рейтинг каналів від 1 до 10, де 1 – кращий, 10 – зовсім не підходящий.)

А) оголошення керівництва

Б) зустрічі керівників вищої ланки та обід

В) форуми співробітників

Г) командні повідомлення

Д) Фокус групи

Е) зустрічі співробітників

Ж) електронна пошта

З) Інтернет та мобільні додатки (Telegram, WhatsApp, Viber)

І) відео- та аудіоконференції

К) опитувальники та анкети

Л) Ваш

варіант _____

4. Яка інформація про роботу компанії є важливою для вас як для співробітника? (оберіть три переважаючі варіанти)

А) цілі компанії (довгострокові та найближчі), стратегія, перспективи

Б) корпоративна культура та імідж організації

В) досягнення організації

Г) кадрові рішення

Д) заходи всередині компанії

Е) непрофесійна інформація (приватні оголошення, вітальні розсилки тощо)

Є) важко відповісти

3) Ваш

варіант _____

5. Чи вчасно Ви отримуєте цікаву для вас інформацію?

А) Так

Б) Швидше так

В) Швидше ні

Г) Ні

Д) Важко відповісти

Е) Ваш варіант _____

6. Яким способом Ви отримуєте інформацію про діяльність організації та її зміни? (оберіть три, переважаючі варіанти)

А) від керівника

Б) через групу співробітників в мобільних додатках

В) через особисті канали і зв'язки

Г) через сайт організації

Г) «циганське радіо»

Д) важко відповісти

Є) Ваш

варіант _____

7. Які канали інформування, на Вашу думку, використовують співробітники?

А) електронна пошта

Б) соціальні мережі

В) Інтернет та мобільні додатки (Telegram, WhatsApp, Viber)

Г) важко відповісти

Д) Ваш варіант _____

8) Чи вважаєте ви дані канали інформування ефективними?

А) Так

- Б) Швидше так
- В) Швидше ні
- Г) Ні
- Д) Важко відповісти
- Е) Ваш варіант _____

9. Як ви можете оцінити існуючу систему внутрішніх комунікацій у Вашій організації

- А) відмінна
- Б) хороша
- В) посередня
- Г) задовільна
- Д) незадовільна
- Е) важко відповісти
- Є) Ваш варіант _____

10. Чи вважаєте ви, що система внутрішніх комунікацій організації потребує перегляду?

- А) Так
- Б) Швидше так
- В) Швидше ні
- Г) Ні
- Д) Важко відповісти
- Е) Ваш варіант _____

11. Які інструменти внутрішньої комунікації, на ваш погляд, є найбільш ефективними?

- А) телефон
- Б) електронна пошта
- В) внутрішньо-корпоративна пошта
- Г) наради
- Д) збори
- Е) виступи керівництва

Ж) програми та тренінги для спілкування

З) важко відповісти

Г) Ваш варіант

12. Що ви порекомендуєте для розвитку внутрішніх комунікацій у вашій організації?
