

Розвиток мовно-комунікативних навичок персоналу як чинник формування трудового потенціалу і підтримки соціальної згуртованості в корпоративному середовищі

*Шевчук Л. Т.¹, Ковтун Б. Е.², Стецишин О. Я.³,
Кміть І. А.⁴, Мотиль Т. Н.⁵, Ботош Є. Ф.⁶*

Опубліковано	Секція	УДК
12.12.2024	Економіка	331.101.262:005.95/.96

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15148767>

Анотація. У статті досліджено мовно-комунікативні навички персоналу як один із ключових чинників розвитку трудового потенціалу, підвищення якості трудової діяльності та формування ефективного соціального середовища в межах корпоративної культури сучасних підприємств. З огляду на виклики глобалізації та інтенсифікацію трудових процесів, зростає значення міжособистісної комунікації в забезпеченні продуктивної взаємодії працівників, підвищенні рівня організаційної мотивації, запобіганні конфліктам і формуванні позитивного іміджу компанії як соціально відповідального роботодавця.

Розвиток мовно-комунікативних навичок персоналу розглядається як інструмент зміцнення ціннісних орієнтирів колективу, підвищення адаптивності до змін трудового середовища, а також як передумова соціальної інтеграції нових працівників і підтримки гідної праці. На основі аналізу класичних і сучасних моделей комунікації (Шеннон-Вівера, Берло, Ласуела, Гудманна-Ланга та ін.) окреслено підходи до вдосконалення внутрішніх комунікаційних процесів як складової соціально-економічного розвитку підприємства.

Оцінка ефективності програм розвитку комунікативних компетентностей здійснюється через аналіз динаміки навичок, зворотного зв'язку від учасників навчання, зміни у поведінці працівників і впливу на показники продуктивності. Досвід міжнародних компаній, таких як Google і Microsoft, свідчить, що системне інтегрування програм з розвитку комунікативних навичок у структуру управління персоналом підвищує не лише ефективність праці, а й рівень задоволеності працівників, сприяє соціальному партнерству та створенню інклюзивного трудового простору.

¹ доктор економічних наук, професор, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0000-0003-3715-2916>

² аспірант, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0000-1864-7812>

³ аспірант, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0003-3661-0433>

⁴ аспірант, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0003-4439-9797>

⁵ аспірант, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0008-0551-8059>

⁶ аспірант, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0003-6886-8279>

Розвиток мовно-комунікативних навичок працівників розглядається як елемент сучасної політики управління людськими ресурсами, що безпосередньо впливає на якість трудового життя, організаційну згуртованість, культуру праці та соціальну стійкість підприємства.

Ключові слова: комунікативні навички, людський капітал, трудовий потенціал, соціальна згуртованість, корпоративна культура, внутрішня комунікація, якість праці, розвиток персоналу, організаційна ефективність.

Development of Employees' Language and Communication Skills as a Factor in Shaping Labor Potential and Supporting Social Cohesion in Corporate Environments

Abstract. The article examines employees' language and communication skills as a key factor in the development of labor potential, enhancement of work quality, and creation of an effective social environment within the framework of corporate culture at modern enterprises. In the context of globalization and intensified labor processes, interpersonal communication plays an increasingly important role in ensuring productive collaboration, increasing organizational motivation, preventing conflicts, and shaping the company's image as a socially responsible employer.

The development of communicative competencies is considered an instrument for strengthening shared values among staff, increasing adaptability to changes in the labor environment, and promoting the social integration of new employees, as well as a prerequisite for supporting decent work. Based on classical and contemporary communication models (Shannon-Weaver, Berlo, Lasswell, Goodman-Lang, among others), the article outlines approaches to improving internal communication processes as a component of the enterprise's socio-economic development.

The effectiveness of communication training programs is evaluated through skill dynamics, participant feedback, behavioral change monitoring, and analysis of their impact on labor productivity indicators. The experience of international companies such as Google and Microsoft demonstrates that the systematic integration of communicative training into human resource management structures improves not only work efficiency but also employee satisfaction, supports social partnership, and fosters the creation of inclusive workspaces.

The development of language and communication skills is interpreted as a critical element of modern human resource policy, directly influencing quality of work life, organizational cohesion, workplace culture, and the enterprise's social resilience.

Keywords: communication skills, human capital, labor potential, social cohesion, corporate culture, internal communication, work quality, personnel development, organizational effectiveness.

Вступ

Мовно-комунікативні навички персоналу посідають ключове місце в забезпеченні ефективного функціонування сучасних підприємств, оскільки вони є основою продуктивної взаємодії між усіма рівнями організаційної структури та чинником формування соціально стійкого трудового середовища. В умовах глобалізації, інтенсифікації праці та зростання вимог до якості трудової діяльності, розвиток комунікативної компетентності працівників стає необхідною умовою зміцнення людського капіталу, підвищення мотивації, ефективності управлінських рішень і зниження соціальної напруги в колективах.

Комунікативні навички включають як вербальні, так і невербальні форми взаємодії (мова тіла, інтонація, емпатія), що дає змогу формувати чіткі, конструктивні й довірливі канали обміну інформацією. Така інтеграція забезпечує якісну внутрішню комунікацію в трудових колективах і злагожену взаємодію з зовнішніми контрагентами — клієнтами, постачальниками, партнерами. У сучасному соціально-

економічному середовищі ефективна комунікація є чинником підвищення продуктивності праці, стратегічної адаптивності підприємств, а також запорукою досягнення узгодженості між індивідуальними та організаційними цілями.

Корпоративна культура, як сукупність норм, цінностей та очікувань, виступає середовищем формування соціально прийнятних моделей поведінки працівників і сприяє формуванню згуртованих колективів. Вона детермінує комунікативні стандарти взаємодії, що, в свою чергу, впливають на стабільність зайнятості, рівень задоволеності працівників та культуру гідної праці. Програми розвитку мовно-комунікативних навичок, інтегровані в систему управління персоналом, створюють умови для зниження конфліктності, підтримки відкритого діалогу й розбудови системи соціального партнерства всередині підприємства.

Метою цього дослідження є визначення ролі та значення мовно-комунікативних навичок персоналу в контексті корпоративної культури, з аналізом їхнього впливу на соціальну згуртованість трудових колективів, підтримку ефективної взаємодії та досягнення організаційних цілей. У дослідженні використано напрацювання провідних теоретиків організаційної культури та управління, зокрема Едгара Шейна ("Organizational Culture and Leadership", 1985, 2010), Пітера Друкера ("The Practice of Management", 1954; "Management Challenges for the 21st Century", 1999), а також праці Дж. Коттера і Д. Коена ("The Heart of Change", 2002) та ін.

Результати

Мовно-комунікативні навички і теоретичні моделі комунікації мають тісний зв'язок у контексті корпоративної культури підприємства.

В свою чергу, мовно-комунікативні навички персоналу включають здатності, які забезпечують ефективний обмін інформацією між індивідами, а також уміння, що дозволяють успішно передавати, сприймати і обробляти інформацію в усній та письмовій формах. (Таблиця 1)

Таблиця 1

Основні компоненти мовно-комунікативних навичок

Компонент мовно-комунікативних навичок	Опис
Вербальні навички	Навички, що включають усне мовлення і письмову комунікацію. Включають чітке і точне формулювання думок, дотримання граматичних правил, використання відповідного лексичного запасу, забезпечення ясності та структурованості висловлювань.
Невербальні навички	Навички, що включають використання невербальних засобів комунікації, таких як мова тіла, вирази обличчя, жестики, інтонація. Невербальні елементи доповнюють або контрастують з вербальними висловлюваннями і впливають на передачу емоцій і підтвердження чи зміну змісту вербального повідомлення
Навички слухання	Здатність активно слухати співрозмовника, розуміти і адекватно реагувати на отриману інформацію. Активне слухання передбачає зосередження на повідомленні, розпізнавання основних ідей і деталей, а також надання конструктивного зворотного зв'язку.
Навички адаптації	Здатність адаптувати комунікаційний стиль відповідно до контексту, потреб і очікувань співрозмовника. Включає зміну

	формату і способу подачі інформації в залежності від ситуації і аудиторії.
Емпатія	Розуміння і сприйняття емоцій і настрою інших людей, що дозволяє більш ефективно взаємодіяти і налагоджувати комунікативні зв'язки.

Сформовано авторами за [5]

Теоретичні моделі комунікації можуть бути застосовані для розуміння і вдосконалення комунікаційних процесів у корпоративній культурі підприємства. (Таблиця 2)

Таблиця 2

Моделі комунікації в корпоративній культурі

Модель	Опис	Компоненти в контексті корпоративної культури	Роль у корпоративній культурі
Модель Шеннона-Вівера	Модель, що описує комунікацію як лінійний процес передачі інформації від джерела до одержувача через передавач і канал, з урахуванням перешкод (шуму).	Джерело (керівництво), Передавач (менеджери), Канал (комунікаційні канали), Шум (організаційні бар'єри), Приймач (співробітники), Одержувач (усі зацікавлені сторони)	Забезпечує ясність і точність у передачі інформації, що важливо для ефективної корпоративної комунікації.
Модель Берло	Модель, що розглядає комунікацію як процес з чотирьох основних компонентів: джерело, повідомлення, канал і одержувач, з акцентом на важливість кожного етапу.	Джерело (керівники), Повідомлення (корпоративні оголошення), Канал (внутрішні медіа), Одержувач (персонал)	Підкреслює важливість всіх етапів комунікації для досягнення ефективного обміну інформацією.
Модель Вудсворт	Модель, що описує комунікацію як інтерактивний процес з постійним обміном ролями говоріння і слухання, з	Взаємодійні сторони (керівництво і персонал), Канал (платформи для обговорень), Зворотний зв'язок	Акцентує важливість інтерактивності та зворотного зв'язку для покращення корпоративної атмосфери і взаєморозуміння.

	акцентом на зворотний зв'язок.	(відгуки співробітників)	
Модель Ласуела	Модель, що фокусується на соціально-психологічних аспектах комунікації, враховуючи вплив культурних і соціальних факторів.	Комунікатор (лідери організації), Кодування (управлінські стратегії), Повідомлення (корпоративні цінності), Декодування (сприйняття співробітників), Контекст (організаційна культура)	Важлива для розуміння впливу культурних і соціальних факторів на комунікаційні процеси в організації.
Модель Гудманна-Ланга	Модель, що описує комунікацію як процес з п'яти етапів: створення ідеї, кодування, передача, декодування та зворотний зв'язок, з акцентом на циклічний характер комунікації.	Створення ідеї (ініціативи керівництва), Кодування (плани та інструкції), Передача (комунікаційні канали), Декодування (сприйняття співробітниками), Зворотний зв'язок (взаємодія і корекція)	Підкреслює циклічний характер комунікаційного процесу і важливість зворотного зв'язку для корекції і вдосконалення комунікацій.

Сформовано авторами за [6]

Мовно-комунікативні навички є невід'ємною частиною професійної діяльності, забезпечуючи основу для успішної взаємодії, досягнення цілей і вирішення задач у різних професійних контекстах. До основних аспектів мовно-комунікативних навичок персоналу у професійній діяльності можемо віднести:

- комунікація інформації, що включає навички аргументації, структурування повідомлень та використання відповідного стилю комунікації залежно від аудиторії;
- співпраця та командна робота, вміння ефективно спілкуватися у команді, створення позитивної атмосфери, що є важливим для успішної роботи в колективі;
- переговори та ухвалення рішень для ефективної комунікації, щоб зменшити непорозуміння і конфлікти;
- вміння надавати і отримувати конструктивний зворотний зв'язок, який сприяє професійному розвитку і підвищенню якості роботи;
- важливість в ефективному презентуванні інформації перед аудиторією, що є важливою для популяризації ідей, рішень або результатів роботи.

Розвиток мовно-комунікативних навичок на підприємстві може здійснюватися через різноманітні методи та підходи (навчальні програми, практичні тренінги, менторство та коучинг, електронне навчання), які сприяють покращенню комунікаційної ефективності як всередині організації, так і у взаємодії з зовнішніми партнерами.

Корпоративна культура і комунікація перебувають у тісному взаємозв'язку. Комунікаційні процеси всередині організації є відображенням її корпоративної культури. Норми і цінності, що закладені в корпоративній культурі, впливають на способи обміну інформацією, включаючи офіційні канали комунікації, стиль спілкування і використання мови. Ефективність комунікації визначає, наскільки добре члени організації розуміють і підтримують корпоративну культуру, а також як швидко і точно передаються важливі повідомлення.

З іншого боку, ефективна комунікація сприяє зміцненню корпоративної культури через забезпечення зрозумілості, прозорості і підтримки цінностей та норм, що є частиною культури, а також допомагає у вирішенні конфліктів і покращенні взаєморозуміння серед співробітників.

Впровадження корпоративних стандартів комунікації є важливим для забезпечення узгодженості і ясності у комунікаційних процесах в організації. Встановлення чітких процедур для обміну інформацією, включаючи зворотний зв'язок, обробку запитів і управління конфліктами дозволяє організувати ефективні механізми для взаємодії між співробітниками та іншими зацікавленими сторонами.

Оцінка ефективності програм розвитку мовно-комунікативних навичок є необхідною для визначення їх впливу на організацію і виявлення областей для подальшого покращення. (Таблиця 3).

Таблиця 3

Методи оцінки ефективності програм розвитку мовно-комунікативних навичок персоналу у контексті корпоративної культури

Метод оцінки	Опис
Оцінка до і після навчання	Порівняння рівня навичок співробітників до і після проходження навчальних програм через тести, опитування або практичні вправи, що дозволяє виміряти прогрес і ефективність навчання.
Зворотний зв'язок від учасників	Збір відгуків від учасників тренінгів та курсів про їхній досвід, корисність і застосовність отриманих знань.
Аналіз впливу на робочі показники	Оцінка змін у продуктивності, якості комунікації і загальної ефективності роботи після впровадження програм розвитку.
Спостереження за поведінкою	Аналіз змін у поведінці співробітників, таких як покращення в міжособистісних відносинах або зменшення кількості конфліктів.

Сформовано авторами за [7]

Забезпечення ефективним обміном інформацією, підтримання цінностей та норм, що сприяють командній роботі та управлінню конфліктами є ключовими для успішного функціонування і розвитку корпоративної культури. (Таблиця 4)

Таблиця 4

Основні складові корпоративної культури

Складова	Опис
Цінності та переконання	Основні принципи, які визначають важливість для організації. Включають етичні норми, ідеали та цілі, які формують основу для прийняття рішень і поведінки.
Норми і правила	Офіційні та неофіційні приписи, які регулюють поведінку співробітників. Це можуть бути як формальні політики, так і неформальні звичаї та традиції.
Ритуали та традиції	Регулярно повторювані дії або заходи, що мають символічне значення і сприяють підтриманню та зміцненню корпоративної культури.

Символи та мова	Візуальні елементи (логотипи, оформлення офісів) та специфічна термінологія або жаргон, що використовується в організації.
Лідерство і стиль управління	Способи, якими керівники взаємодіють з підлеглими і реалізують корпоративні цінності. Включає підходи до мотивації, управлінських практик і прийняття рішень.

Сформовано авторами за [8]

Аналіз існуючих практик впровадження мовно-комунікативних навичок на підприємствах дозволяє виявити найбільш ефективні методи та підходи. Наприклад, підприємства, такі як Google і Microsoft, активно використовують інтернаціональні тренінги та внутрішні навчальні платформи для розвитку мовних і комунікаційних навичок своїх співробітників. Google реалізує програми, що включають семінари та онлайн-курси, які фокусуються на вдосконаленні навичок комунікації, таких як ведення переговорів та публічні виступи. Microsoft використовує комбіновані підходи, включаючи коучинг, менторство та рольові ігри, що дозволяють співробітникам практикувати навички у реальних робочих ситуаціях [9]. Аналіз цих практик показує, що інтеграція мовно-комунікативного навчання в корпоративну структуру сприяє підвищенню ефективності внутрішньої та зовнішньої комунікації.

На етапі впровадження програм розвитку мовно-комунікативних навичок співробітники можуть ставитися скептично до нововведень або опиратися їм, що може перешкоджати ефективному впровадженню навчальних програм. Можлива проблема з недостатністю ресурсів для реалізації комплексних програм, а саме обмеження бюджету або ж програми можуть не повністю відповідати специфічним потребам організації що є важливим для на їх ефективності.

Для оптимізації процесу розвитку мовно-комунікативних навичок в управлінні персоналом слід впровадити наступні кроки:

Регулярно проводити оцінку потреб співробітників для визначення специфічних навичок, які потрібно вдосконалити.

Розробити персоналізовані навчальні плани, які враховують індивідуальні особливості та рівень навичок кожного співробітника.

Інтеграція в корпоративну культуру, а саме впровадження навчальних програм як частини корпоративної культури, включаючи підтримку і мотивацію з боку керівництва.

Використання різноманітних форм навчання: онлайн-курси, тренінги, семінари і менторство, для максимізації ефективності.

Моніторинг і зворотний зв'язок - здійснення постійного моніторингу ефективності програм і зворотнього зв'язку від учасників для своєчасного коригування процесу навчання.

Впровадження програм розвитку мовно-комунікативних навичок має значний вплив на корпоративну культуру та загальну ефективність роботи підприємства. Розвинуті комунікаційні навички сприяють ефективнішій внутрішній та зовнішній комунікації, що може зменшити кількість помилок і непорозумінь, а також покращити взаємодію між співробітниками.

Інвестиції в розвиток навичок комунікації демонструють зобов'язання організації до підтримки і розвитку своїх співробітників, що сприяє позитивній корпоративній культурі та підвищенню рівня задоволення працівників. Покращення мовно-комунікативних навичок може сприяти підвищенню продуктивності праці, оскільки співробітники краще розуміють свої обов'язки і ефективніше вирішують робочі завдання. Розвиток навичок комунікації допомагає зменшити кількість конфліктів і

покращити атмосферу в колективі, що позитивно впливає на загальну ефективність роботи підприємства.

Висновки

Мовно-комунікативні навички забезпечують продуктивну взаємодію на всіх рівнях організації, що є необхідним в умовах глобалізації та високої конкурентної боротьби. Їх сприяє зменшенню конфліктів і помилок, підвищенню мотивації працівників і зміцненню позитивного іміджу компанії.

Корпоративна культура підприємства є системою спільних цінностей, норм і переконань, які визначають поведінку та комунікаційні практики в організації та мовно-комунікативні навички взаємодіють у складному і динамічному процесі.

Застосування теоретичних моделей комунікації, таких як моделі Шеннона-Вівера, Берло, Вудсворта, Ласуела і Гудманна-Ланга, допомагає в розумінні та вдосконаленні комунікаційних процесів у корпоративному середовищі. Подані моделі підкреслюють важливість чіткої передачі інформації, інтерактивності, зворотного зв'язку і врахування культурних та соціальних факторів.

Оцінка ефективності програм розвитку мовно-комунікативних навичок включає порівняння рівня навичок до і після навчання, збір зворотного зв'язку, аналіз впливу на робочі показники і спостереження за поведінкою.

Для ефективного розвитку мовно-комунікативних навичок рекомендується регулярно оцінювати потреби співробітників, розробляти персоналізовані навчальні плани, інтегрувати навчання в корпоративну культуру, використовувати різноманітні форми навчання та здійснювати регулярний моніторинг ефективності.

Розвиток мовно-комунікативних навичок має значний вплив на корпоративну культуру і загальну ефективність підприємства. Організації зобов'язані до розвитку співробітників, що позитивно впливає на продуктивність праці та атмосферу в колективі.

Список використаних джерел

1. Schein, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. Vol. 2. John Wiley & Sons, 2010. [https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=Mnres2PIFLMC&oi=fnd&pg=PR9&dq=%D0%95%D0%B4%D0%B3%D0%B0%D1%80+%D0%A8%D0%B5%D0%B9%D0%BD+%22Organizational+Culture+and+Leadership%22+\(1985,+2010\)&ots=oqduGe2uMl&sig=yuEaWePHW3-fKaDifTFXxKiktWc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=Mnres2PIFLMC&oi=fnd&pg=PR9&dq=%D0%95%D0%B4%D0%B3%D0%B0%D1%80+%D0%A8%D0%B5%D0%B9%D0%BD+%22Organizational+Culture+and+Leadership%22+(1985,+2010)&ots=oqduGe2uMl&sig=yuEaWePHW3-fKaDifTFXxKiktWc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
2. https://www.google.com.ua/books/edition/The_Practice_of_Management/D2QqCI-eZoIC?hl=uk&gbpv=1&dq=inauthor:%22Peter+F.+Drucker%22&printsec=frontcover
3. https://www.researchgate.net/publication/329024505_PETER_F_DRUCKER_1999_THE_MANAGEMENT_CHALLENGE_FOR_THE_21ST_CENTURY_BOOK_REVIEW_AND_CRITICAL_ARGUMENT_OF_DRUCKER'S_IDEA_FROM_POSTMODERNISM_PERSPECTIVE_BY_Tarek_egn_Tamiru_Woldesenbet
4. <https://books.google.com.ua/books?id=cYJnCQURJ5gC&printsec=frontcover&hl=uk#v=onepage&q&f=false>
5. <https://zhyvoedelo.com/ua/news/kommunikativnye-navyki>
6. https://ukr-socium.org.ua/wp-content/uploads/2020/04/62_82_No172_2020_ukr.pdf
7. Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. https://www.researchgate.net/publication/257496612_Evaluating_Training_Programs_The_Four_Levels_Donald_L_Kirkpatrick_Berrett-Koehler_Publishers_San_Francisco_CA_1996_229_pp
8. Захарчин, Г. М., et al. "Корпоративна культура." Навчальний посібник.–Львів 317 (2011). <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Shavkun/0039632.pdf>

9. Семеніст, І. В. (2021). Лінгво-прагматичне профілювання інноваційної освітньої комунікації в цифровому середовищі (на матеріалі глобалізованих європейських та східних мов). Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету, 50(1), 120-125. <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/38181/>
10. Янковська, Л., & Євстахевич, А. Л. (2020). Методика інтеграції менеджменту соціальної відповідальності у систему менеджменту підприємств. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права, 26, 92-98. Retrieved із <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/310>
11. Янковська, Л. А., Дубина, О. Ю., Галамага, Б. Р., Мазник, Д. О., Жолинський, А. Я., Анохін, Є. О., & Місько, А. Р. (2023). ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВ. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права, (39), 306-313. Retrieved із <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1338>
12. Янковська, Л., Семчук, Ж., & Євстахевич, А. Л. (2020). ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права, 24, 86-94. Retrieved із <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/243>
13. Романенко, Л., & Семчук, Ж. В. (2021). ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ: ОСОБЛИВОСТІ, ІНСТРУМЕНТИ, ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ В СУЧАСНОМУ СВІТІ. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права, 28, 265-270. Retrieved із <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/414>