

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-125>

УДК 316.28: 377.05.33

## РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

## THE ROLE OF COMMUNICATION CULTURE IN HR MANAGEMENT

**Захарчин Галина Миронівна**доктор економічних наук, професор кафедри,  
Національний університет «Львівська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4081-7926>**Zakharchyn Halyna**

Lviv Polytechnic National University

У статті висвітлено особливості комунікаційної культури та її роль у системі управління персоналом. Наголошено на сучасних факторах, які якісно змінили процеси комунікування в суспільстві в цілому та в організації, зокрема, і стимулювали пошук адекватних механізмів культури взаємодії. Підкреслено точки дотику комунікаційної культури і комунікаційного менеджменту як взаємодоповнювальних категорій. Наголошено на багатоаспектних проявах комунікаційної культури в управлінні персоналом, зокрема: культурологічному, інформаційному, іміджевого-формульованому, соціальному, технологічному, які підкреслюють її особливість. Наведено авторське визначення комунікаційної культури та охарактеризовано її основні функції. Зазначено, що у концептуальному плані комунікаційна культура тісно пов'язана із соціальною концепцією управління персоналом, яка відображає гуманістичну філософію і ціннісно-орієнтовану кадрову політику організації. Виділено особливості протікання комунікаційних процесів в умовах війни, що окреслили нові завдання стосовно комунікаційної культури.

**Ключові слова:** культура, комунікації, комунікаційний менеджмент, етичні норми, цінності, функції комунікаційної культури.

The article highlights the peculiarities of communication culture and its role in the personnel management system. It emphasises the modern factors that have qualitatively changed the processes of communication in society in general and in organisations in particular and stimulated the search for adequate mechanisms of interaction culture. The points of contact between communication culture and communication management as autonomous but complementary categories are emphasised. The paper emphasises the multidimensional manifestation of communication culture in personnel management, in particular: cultural, informational, image-forming, social, technological, which emphasises its specificity and peculiarity. The result of the presentation is a definition of communication culture and a description of its main functions aimed at the efficiency of personnel management. It is noted that in conceptual terms, communication culture is closely related to the social concept of personnel management, which reflects the humanistic philosophy and value-oriented personnel policy of the organisation. Based on the methods of analysis, synthesis and generalisation, it is proved that communication culture is determined by the values and norms dominating in society and the ways of fixing and disseminating cultural meanings, the instrument of which is the communication system. It is substantiated that in the system of personnel management, communication culture is manifested through the institutional component of culture (cultural norms) and emotional (formation of an attractive emotional and psychological climate in the team). The practical value is the substantiation of the mechanism for using cultural norms in all areas of personnel management – when hiring an employee, evaluating personnel performance, motivational policy, adaptation, personnel development, establishing team cooperation, etc. It is noted that the emergence of digital technologies has made adjustments to the communication process and stimulated the emergence of a new ethical norm in the communication culture – digital etiquette. The research highlights the peculiarities of communication processes in wartime, which outline new tasks for communication culture.

**Keywords:** culture, communications, communication management, ethical norms, values, functions of communication culture.

**Постановка проблеми.** В умовах розвитку інформаційного суспільства комунікація є важливим елементом всієї системи управління, зокрема, управління персоналом. Для ефективних комунікаційних процесів сьогодні уже недостатньо тільки мати наявності розвинену технічну інфраструктуру, володіти відповідними комунікаційними компетенціями, але вкрай необхідні культурні норми взаємодії. Зростання масштабів інформаційних потоків, поява нових форм комунікацій під впливом сучасних викликів та інтеграційних процесів посилюють увагу до концепції культурної комунікації, що, своєю чергою, окреслює проблематику в теоретичному плані. Практичний ракурс проблеми лежить у площині необхідності пошуку механізму ефективної комунікації на етично-моральній основі. Комплексне вирішення теоретичних і практичних проблем сприятиме формуванню ефективної стратегії управління персоналом на світоглядно-ціннісній основі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розширення інформаційного простору і наповнення його значними масивами інформації викристалізували проблематику комунікаційної культури, яка стала предметом численних наукових досліджень у різних галузях знань. Зокрема, Близнюк Т. П., Майстренко О. В., Андрійченко Ж. О. розглядають етичні аспекти у ділових комунікаціях [2]; Мельник В. В. зосереджує свою увагу на інформаційно-комунікативній культурі особистості [6]. Глобалізаційні тенденції, своєю чергою, впливають на комунікаційні процеси, що стало об'єктом дослідження Зернецької О. В., яка у своїй монографії ґрунтовно досліджує глобальну комунікацію і також звертає увагу на етичний аспект цього процесу [4], як і науковці Кошелева О. Б., Кравчук О. А., Цисельська О. В., які висвітлюють специфіку комунікаційної культури у умовах глобалізації [5]; Романуха О. М. досліджує роль крос-культурних комунікацій у менеджменті організацій [7]. Взаємозв'язок комунікаційної культури і комунікаційного менеджменту у стратегії розвитку підприємства представлено у статті Чередниченка В. [8]. Сучасні реалії, пов'язані із війною, зумовили необхідність вивчати нові аспекти комунікування у цих складних умовах, яким присвячені публікації АМРО Т., що висвітлює професійну комунікацію державних службовців у контексті війни [1] та публікація Дідок О., в якій наведено практичні поради комунікування лідера і команди [3]. Багатоаспектність поняття «кому-

нікаційна культура» та її тісний взаємозв'язок із комунікаційним менеджментом засвідчують про необхідність поглибленого вивчення цієї проблематики не тільки в теоретичному сенсі, але й у практичному ракурсі. Зокрема, недостатньо досліджено специфіку і напрями прояву комунікаційної культури у системі управління персоналом організацій в умовах багаточисленних викликів.

**Мета статті** полягає у висвітленні особливостей комунікаційної культури та її ролі у системі управління персоналом.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Комунікаційна культура є синтезом особистісної культури людини, професійної культури, корпоративної культури, соціальної культури, тобто, вона увібрала у свій зміст основні елементи перелічених видів культур. Поява комунікаційної культури історично обумовлена багатьма чинниками, серед яких виділяємо глобалізацію і розширення інтеграційних процесів, що зумовили специфіку крос-культурної взаємодії; інформатизацію суспільства, яка якісно змінила процеси комунікацій; побудову суспільства знань, що стимулювало взаємотрансляцію знань, обмін знаннями; віртуалізацію усіх сфер буття, який суттєво розширює комунікаційний простір взаємодії. Отож, розширення поля міжособистих, групових та міжгрупових відносин на основі перелічених чинників спричинило до необхідності впорядкування та узгодження дій окремої особи із нормами середовища, в якому людина перебуває і реалізовує свої професійні обов'язки. Таке впорядкування уможливується завдяки фактору культури. Оскільки комунікація є соціокультурним процесом взаємодії людей, відповідно, комунікаційна культура відображає якість процесів взаємодії в організації, яка є похідною від рівня розвитку корпоративної культури. Культура і комунікації належать до категорій взаємодоповнювальних. Науковці доводять, що «комунікаційна культура визначається панівними в суспільстві нормами та способами фіксації, збереження і поширення культурних змістів, а суспільна комунікаційна система є упредметненою комунікаційною культурою. Отже, в інформаційному суспільстві комунікація займає домінуючі позиції, а віртуальна реальність сприймається як особливий культурний простір» [5; с. 295]. У системі координат інформаційного простору комунікація відіграє роль трансляційного інструменту, здатного набувати різних форм залежно від рівня розвитку інновацій у комунікаційному

середовищі, а культурні норми актуалізуються через поведінку людини.

Комунікаційна культура має свої особливості, які проявляються в її багатоаспектному змісті. Відповідно до культурологічного аспекту комунікаційна культура є питомою складовою культури загалом, а стосовно організації, вона є частиною корпоративної культури, її цінностей. Інформаційний аспект в умовах цифрової економіки відображає взаємозв'язок комунікаційної культури із інформаційним менеджментом, демонструє еволюційну трансформацію культурних форм і нормативів адекватних до інформаційних викликів. Проявом іміджевого аспекту є створення іміджу організації, що впливає на репутаційний капітал. Соціальний аспект – комунікаційна культура є засобом соціалізації, особливим механізмом збереження і передачі історичної пам'яті. Відповідно до технологічного аспекту формуються нові поведінкові норми, співзвучні до інноваційних комунікаційних процесів в умовах цифрової економіки і масштабування віртуального простору. Беручи до уваги багатоаспектність сутнісно-змістового наповнення поняття «комунікаційна культура», розуміємо її як сукупність норм, правил, поведінкових установок, встановлених на основі корпоративних цінностей і спрямованих на упорядкування всіх видів взаємодії в організації з метою забезпечення ефективного її функціонування та реалізації її місії. Комунікаційна культура проявляється через систему корпоративних цінностей та принципів корпоративної діяльності, етичні норми та офіційну політику організації (зокрема, у ставленні до персоналу, партнерів та інших суб'єктів зовнішнього середовища), через традиції організації, міжособистісні відносини, чіткі поведінкові настанови комунікаційного процесу і візію організації. Комунікаційна культура пронизує усі рівні взаємодії у горизонтальному й вертикальному розрізах зовнішнього та внутрішнього середовища. У технологічному плані комунікаційна культура тісно пов'язана із підсистемою інформаційного забезпечення системи управління персоналом, тому в цьому контексті вона перебуває на одній паралелі із комунікаційним менеджментом. Налагодження чітких інформаційних потоків, які забезпечують прямий і зворотній зв'язок, забезпечення оперативності й прозорості інформації сприяє ефективній роботі всього колективу, швидкому прийняттю управлінських рішень, запобігає виникненню конфліктних ситуацій, формує

позитивний імідж у зовнішньому середовищі, який трансформується у репутаційний капітал організації.

Для організацій, які здійснюють активну економічну діяльність на глобалізованих ринках актуальними є крос культурні комунікації, налагодження культурного діалогу на етичних засадах і розуміння специфіки культурних особливостей. У цьому зв'язку науковці звертають увагу на важливість комунікаційної компетенції, яка «у крос-культурному аспекті створює основу для професійної мобільності, залучає підприємців і менеджерів до стандартів світових досягнень, збільшує можливості професійної самореалізації на основі комунікативності і толерантності, що дає їм змогу успішно керувати бізнесом в умовах різних ділових культур, правильно вибудовуючи міжкультурну взаємодію, визначати причини міжкультурних конфліктів і запобігати їх у цілях підвищення ефективності організацій в умовах глобалізації економіки» [7, с. 612].

Комунікаційна культура проявляється в усіх напрямках управління персоналом: під час прийняття працівника на роботу, оцінювання ефективності персоналу, мотиваційній політиці, адаптації, розвитку персоналу, налагодженні командної співпраці тощо. У процесі відбору працівників роль комунікаційної культури проявляється через цінності, оскільки претендент на посаду одержує повну інформацію про організацію, її цінності та місію. А, організація, своєю чергою, на основі інформації про претендента має можливість перевірити, чи працівник приймає цінності і буде відданим організації. Ефективна система розвитку персоналу безпосередньо залежить від комунікаційної культури, оскільки культура впливає на формування світогляду працівників, мотивує до набуття нових знань, зміцнює бажання розвиватися та реалізовуватися в професійному та особистісному плані. Комунікаційна культура дає розуміння корпоративної ідентичності завдяки активному впливу ціннісних установок, розвиває почуття організаційної причетності завдяки традиціям, ритуально-церемоніальним процесам, історії та іншим символам культурного змісту. Комунікаційна культура передбачає наявність нових комунікаційних ролей, які забезпечують прямий і зворотній зв'язок, що значно полегшує як управлінські дії, так і процеси виконання професійних завдань. На основі розвитку комунікацій, як інструменту трансляції культури, уможлиблюється одержання інформації про нові методики, технології управління

персоналом, вибір яких залежатиме від базових цінностей конкретної організації. Тобто, завдяки комунікаціям набуваються нові знання із світової практики, а завдяки адаптивній функції культури полегшується опір до нововведень. Нові способи взаємодії у форматі інноваційних комунікаційних моделей вимагають також свого впорядкування на етичній основі. Змінюються обставини, змінюються комунікаційні форми і це впливає на зміну поведінкових норм, які завдяки культурному фактору повинні відповідати цінностям і нормам доброчесності.

У концептуальному плані комунікаційна культура тісно пов'язана із соціальною концепцією управління персоналом, яка відображає соціо-гуманістичну філософію і ціннісно-орієнтовану кадрову політику. Ефективність кадрової політики містить, крім соціально-економічної і організаційної, репутаційну складову, тому у кадрову політику закладаються цілі, які поєднують взаємовідносини із персоналом та взаємозв'язки із зовнішнім середовищем. Активна та відкрита кадрова політика, сформована на основі культурологічних принципів і норм доброчесної поведінки, сприяє

гармонізації інтересів усіх суб'єктів взаємодії. Розширення комунікаційного поля у зв'язку із появою цифрових технологій приводить до змін у взаємовідносинах і також сприяє появі нових норм і правил взаємодії. Таким чином у комунікаційній культурі появляється нова етична норма – цифровий етикет, який науковці визначають як «цифровий етикет – це новий тип етикету, що визначає правила культури спілкування щодо реальності нової інформації» [2]. «Актуальність володіння цифровим етикетом частково пояснюється тим, що цифрова ера визнає важливість елементів репутації поведінкової культури в Інтернеті. При цьому мова йде про особисту репутацію та трансляцію у вигляді електронної версії цієї репутації, а також про повсякденну практику – оскільки така інформація публікується і публікується сьогодні, інтернет-профіль для кожної теми» [2].

Комунікаційна культура у системі управління персоналом свої завдання виконує завдяки функціям, які підкреслюють її важливу роль та особливість. У табл. 1 представлено сутнісно-змістове наповнення функції комунікаційної культури.

Таблиця 1

### Функції комунікаційної культури та їхнє сутнісне наповнення

Функції комунікаційної культури	Сутнісне наповнення
Адаптаційна	Сприяє адаптації до появи нових форм і способів комунікації завдяки цінності довіра і комунікаційній прозорості
Селективна функція	Забезпечує психологічну комфортність в організації шляхом ефективної кадрової політики (фаховий добір працівників, які сприймають цінності корпоративної культури)
Мотиваційна	Стимулює до професійного збагачення завдяки комунікаційному обміну та обміну знаннями
Освітня	Спрямована на розвиток комунікаційної компетентності і поширення інновацій у сфері сучасної комунікації
Інтеграційна	Спрямована на зусилля ефективної командної співпраці
Оптимізаційна	Завдяки упорядкуванню комунікаційних процесів мінімізує ризик настання хаосу в умовах непередбачуваності, коригує управлінські процеси до вимог культури організації
Просвітницько-виховна	Є інструментом виховання етичних норм взаємодії, розвитку персоналу, засобом соціалізації.
Економічна	Спрощуючи правила взаємодії в організації на основі чітких приписів, тобто, нормативної складової культури, досягається економія часу, скорочуються витрати на обмін інформацією, що своєю чергою, сприяє ефективному прийнятті колективних рішень в умовах невизначеності.
Семантична	Є засобом трансляції смислів через культурні норми: мову, ритуали, обряди, церемонії, правила корпоративних святкувань, тощо

Джерело: авторська розробка

Нові виклики, зумовлені повномасштабним вторгненням росії на територію України, привели до змін у внутрішніх і зовнішніх комунікаціях кожної організації і окреслили нові завдання стосовно комунікаційної культури. У зовнішніх комунікаціях важливим став посилення громадянської позиції організації, її участі у допомозі ЗСУ, волонтерській діяльності, допомозі внутрішньо переміщеним особам тощо. У цих умовах завданням культурних норм є акцентування на позитивних і конструктивних комунікаціях, а також правильне тематичне наповнення та підбір каналів для комунікування. Для внутрішніх комунікацій постало завдання не тільки технічного характеру (поєднання онлайн та офлайн роботи, зміна режиму праці залежно від умов безпеки, тощо), але й морально-етичного – підтримання сенсу як мотиваційного чинника, зокрема, через корпоративні волонтерські проекти, які демонструють причетність до важливої справи, прояв турботи про здоров'я і безпеку персоналу, підвищення рівня емпатії. Швидкі і якісні комунікації уможливились завдяки появі нових комунікаційних ситуативних структур, зокрема, створення внутрішніх штабів оперативного реагування, які оперативно надавали інформацію про зміни в організації під час війни. Завдяки комунікаційній культурі в цих складних умовах багатьом організаціям вдавалося зберегти працездатний колектив, оскільки цінність довіри лягла в основу нормативного врегулювання проблемних питань трудових відносин та прозорості нових умов комунікування.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Динамічні зміни у глобальних масштабах та соціальні трансформації охоплюють усі сфери життєдіяльності суспільства і впливають на способи взаємодії у горизонтальному й вертикальному розрізах, що зумовлює потребу дослідження комунікаційних процесів на основі культурологічного

чинника. Комунікаційна складова у системі управління персоналом є транслятором етичних норм, а комунікаційна культура покликана гармонізувати відносини в організації та узгоджувати усі функціонально-організаційні процеси. Отож, комунікаційна культура є проявом координаційного управління на основі етичних норм взаємодії між персоналом організації. У системі управління персоналом комунікаційна культура проявляється через інституційну складову культури (культурні норми) і емоційну (формування привабливого емоційно-психологічного клімату в колективі). Комунікаційна культура визначає не тільки правила ділового спілкування, але й впорядкування усіх комунікаційних процесів організації на основі цінностей та етичних норм. До основних культурних норм відносять правила комунікаційного етикету, правила міжнародної адаптації, правила узгодження комунікаційної взаємодії, правила, які визначають зміст інформації, що впливає на формування іміджу організації тощо. Механізмом реалізації культурно-етичних норм є функції комунікаційної культури. Інструментом ефективного використання комунікаційної культури в управлінні персоналом є корпоративні кодекси: етичні чи кодекси корпоративної поведінки, спрямовані на дотримання корпоративних цінностей. Відсутність глибоких і системних наукових досліджень із проблематики комунікаційної культури відкриває широкі можливості для продовження наукових розвідок у теоретичному, методологічному і прикладному аспектах. Важливо не тільки визначитися із сутнісно-змістовим розумінням комунікаційної культури як автономної категорії, але й у прикладному сенсі доцільно провести діагностику і оцінити вплив сучасних факторів на формування комунікаційної культури з метою адаптації та модернізації культурних норм до нових комунікаційних форм у розширеному комунікаційному просторі.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Амро Т. Професійна комунікація державних службовців у контексті війни: аналіз викликів та перешкод. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. Випуск 5 (65). С. 104–107.
2. Близнюк Т. П., Майстренко О. В., Андрійченко Ж. О. Бізнес-етика та ділові комунікації в контексті теорії поколінь. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 1 (77). С. 44–50.
3. Дідок О. Комунікації під час війни. Як лідеру говорити зі співробітниками, щоб підтримати команду. URL: <https://forbes.ua/leadership/komunikatsii>
4. Зернецька О. В. Глобальна комунікація : монографія. Київ : Наукова думка. 2017. 352 с.
5. Кошелева О. Б., Кравчук О. А., Цисельська О. В. Комунікаційна культура в умовах глобалізації та її вплив на формування іміджу країни. *Питання культурології*. 2021. Випуск 38. С. 287–300.

6. Мельник В. В. Інформаційно-комунікативна культура особистості та проблеми її віртуалізації: соціально-філософські виміри. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць*. Запоріжжя : Вид-во ЗДІА, 2016. Випуск 67. С. 258–266.
7. Романуха О. М. Роль крос-культурних комунікацій у менеджменті організацій. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск 9. С.608–612.
8. Чередниченко В. Комунікативний менеджмент в стратегії розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*, 2022. Випуск 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89>

## REFERENCES:

1. Amro, T. (2023) Profesijna komunikatsiia derzhavnykh sluzhbovtziv u konteksti vijny: analiz vyklykiv ta pereshkod [Professional communication of public servants in the context of war: analysis of challenges and obstacles]. *Naukovi pratsi Mizhrehional'noi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*. Vol. 5 (65), pp. 104–107. (in Ukrainian)
2. Blyznyuk, T., Maistrenko, O., & Andriichenko, Zh. (2022) Biznes-etyka ta dilovi komunikatsii v konteksti teorii pokolin [Business ethics and business communications in the context of generational theory]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific view: economics and management*, 1(77), 44–50. DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2022-77-6> (in Ukrainian)
3. Didok, O. (2022) Komunikatsii pid chas vijny. Yak lideru hovoryty zi spivrobotnykamy, schob pidtrymaty komandu [Communications during the war. As a leader, how to talk to employees to support the team]. *Forbes.ua*. Available at: <https://forbes.ua/leadership/komunikatsii-pid-chas-viyni-yak-lideru-govoriti-zi-spivrobotnikami-shchob-pidtrima-ti-komandu-15032022-4673> (in Ukrainian)
4. Zernetska, O. V. (2017). *Hlobalna komunikatsiia: monohrafiia* [Global communication: monograph]. Kyiv, Naukova dumka, 350 p. (in Ukrainian)
5. Koshelieva, O. B., Kravchuk, O. A., Tsysel's'ka, O. V. (2021). Komunikatsijna kul'tura v umovakh hlobalizatsii ta ii vplyv na formuvannia imidzhu krainy [Communication culture in the globalised world and its influence on the country image making]. *Pytannia kul'turolohii – Issues in Cultural Studies*. Vol. 38, pp. 287–300. (in Ukrainian)
6. Mel'nyk, V. V. (2016). Informatsijno-komunikatyvna kul'tura osobystosti ta problemy ii virtualizatsii: sotsial'no-filosofs'ki vymiry [Information and komunikativnaja culture identity and problems of its virtualization: socio-philosophical dimension]. *Humanitarnyj visnyk Zaporiz'koi derzhavnoi inzhenernoi akademii: zbirnyk naukovykh prats' – Humanities Bulletin of Zaporizhzhie State Engineering Academy*. Zaporizhzhia: Vyd-vo ZDIA, vol. 67, pp. 258–266. (in Ukrainian)
7. Romanukha, O. (2017) Rol' kros-kul'turnykh komunikatsiy u menedzhmenti orhanizatsiy [The role of cross-cultural communications in organizations' management]. *Ekonomika i suspil'stvo – Economics and Society*, no. 9, pp. 608–613. (in Ukrainian)
8. Cherednychenko, V. (2022). Komunikatyvnyj menedzhment v stratehii rozvytku pidpriemstva [Communication management in enterprise development strategy]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and society*, vol. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-89> (in Ukrainian).