

*Артур Погоріленко,*  
старший викладач кафедри  
психології навчально-наукового  
інституту права та психології  
Національної академії внутрішніх  
справ, доктор філософії в галузях  
права та психології

## **РОЛЬ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ЖИТТІ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Згідно із загальноприйнятим визначенням, **комунікація** – це процес соціальної взаємодії між окремими індивідами або соціальними групами, який полягає в передачі, сприйнятті та обміні інформацією, емоціями, ідеями чи смислами через різноманітні знакові системи, зокрема мовні, невербальні, графічні та інші символічні засоби [1].

Ефективна комунікація має критичне значення у житті будь-якої організації.

*Перевага № 1: Ефективна комунікація підвищує продуктивність*

Без перебільшення, однією з найважливіших переваг ефективної комунікації на робочому місці є те, що вона позитивно впливає на продуктивність працівників. Крім того, що працівники почуваються більш залученими до колективу, а ті з них, хто регулярно спілкується між собою, працюють продуктивніше [2].

Це підтверджувалося ще в старішому звіті McKinsey [3], у якому зазначалося, що добре зв'язані команди демонструють зростання продуктивності на 20–25 %.

Більш сучасне дослідження Інституту McKinsey [4] щодо майбутнього віддаленої роботи дійшло схожого висновку: працівники, які відчують себе залученими до більш детального внутрішнього обговорення на робочому місці, майже в 5 разів частіше повідомляють про зростання своєї продуктивності.

Остання статистика щодо комунікації на цю тему походить зі звіту The State of Business Communication in 2024 [5], проведеного Harris Poll на замовлення Grammarly. Це дослідження показало, що 64 % із 253 опитаних бізнес-лідерів вважають, що ефективна комунікація підвищила продуктивність

їхніх команд, і 55 % працівників інтелектуальної праці з цим погодилися.

Крім того, 55 % із 1002 опитаних «knowledge workers» заявили, що ефективна комунікація підвищила їхню впевненість у собі на роботі. А 58 % також зазначили, що це сприяло підвищенню задоволеності працею.

Водночас варто визнати, що надмірна комунікація може навпаки заважати продуктивності – на це звертає увагу звіт State of the Sector 2024 [6] компанії Gallagher. Зокрема, 19 % учасників опитування зазначили, що занадто багато комунікації є бар'єром для успіху [2].

#### *Перевага № 2: Ефективна комунікація покращує залучення*

Згідно з доповіддю Gallup «State of the Global Workplace: 2024» [7], незацікавлені працівники коштують світові неймовірно \$8,9 трильйона через втрачену продуктивність.

Хоча дані Gallup показали деяке покращення, з рівнем залучення працівників, що зріс з 20 % у 2020 році до 23 % у 2022 році, цей показник стабілізувався у 2023 році, принаймні в більшості глобальних організацій [2].

Згідно з оглядом ключових тенденцій у залученні працівників, здається, що ця знижена залученість може бути вирішена за допомогою [2]:

1. Уточнення очікувань (оскільки лише 46 % працівників знають, що від них очікується на роботі).
2. Прояву емпатії та турботи (оскільки лише 39 % працівників можуть стверджувати, що хтось піклується про них).
3. Фокусування на розвитку працівників (оскільки лише 30 % працівників мають когось на роботі, хто сприяє їхньому розвитку).

#### *Перевага № 3: Ефективна комунікація збільшує утримання працівників*

Згідно з останнім звітом Gallup, 62 % працівників у світі не залучені до роботи, що на 3 % більше порівняно з попереднім звітом.

Значно менша кількість працівників, лише 23 %, заявили, що вони залучені до своєї роботи і не мають намірів покидати своє робоче місце.

Проте 15 % респондентів також описали себе як активно відсторонених, що може безпосередньо зашкодити цілям їхніх компаній.

Кореляція між залученістю та тихим (або гучним) звільненням призвела дослідників Gallup до висновку, що наявність залучених працівників зменшує плинність кадрів:

1. На 51 % у організаціях з низьким рівнем плинності.
2. На 21 % у організаціях з високим рівнем плинності.

Інші джерела також підтверджують цю теорію [2]. Наприклад, звіт Achievers Workforce Institute «Employee Engagement and Retention» [8] за 2024 рік показав, що 72 % опитаних працівників скоріше залишаться на роботі, де їх підтримують, піклуються про них і цінують, ніж на роботі, де їх не цінують, але платять на 30 % більше.

Більше того, 52 % працівників по всьому світу заявили, що активно шукають нову роботу на момент останнього опитування Gallup. Крім того, 54 % респондентів вважали, що зараз хороший час для пошуку роботи в цілому [2].

#### *Перевага № 4: Ефективна комунікація сприяє довірі*

Згідно з доповіддю про довіру на робочому місці, випущеною Workforce Institute при UKG, 74% працівників хотіли б працювати на довіреного роботодавця [2].

Проте згідно з «Edelman Trust Barometer 2025» [2], лише 75 % працівників по всьому світу можуть впевнено сказати, що довіряють своєму роботодавцю, що є зниженням порівняно з попереднім періодом (78 %).

Крім того, працівникам з низьким рівнем доходів здається важче довіряти своїм роботодавцям, оскільки лише 48 % з них можуть стверджувати, що довіряють, на відміну від 61 % працівників з високим рівнем доходів.

Також, згідно з доповіддю Workforce Institute при UKG про довіру на робочому місці [2]:

1. 68 % працівників вважають, що низька довіра шкодить їхнім щоденним зусиллям і продуктивності.
2. 24 % залишили компанію, оскільки не відчували довіри з боку роботодавця.
3. 22 % повідомили, що не рекомендують компанію через відсутність довіри до неї.

Тож, як організація може побудувати довіру між працівниками та роботодавцями?

Звісно, практикування відкритої та чесної комунікації — це важливий крок у правильному напрямку. Це включає навчання

керівників надавати корисний зворотний зв'язок без необхідності просити [2].

Крім того, просте піклування про своїх працівників може значною мірою сприяти встановленню довіри, особливо оскільки це є однією з болючих точок, виявлених у останньому звіті Gallup [2].

Отже, ефективна комунікація в організації є ключовим чинником, що визначає її успішність у довгостроковій перспективі. Вона безпосередньо впливає на продуктивність працівників, рівень їхнього залучення, утримання кадрів та довіру до керівництва. Щоб забезпечити таку комунікацію, кожна організація – особливо в умовах нестабільності, які переживає Україна – має впроваджувати системну внутрішню політику комунікацій: навчати керівників навичкам міжособистісної взаємодії, створювати безпечні канали зворотного зв'язку, заохочувати відкритість, а також оперативно й прозоро інформувати про зміни. Лише завдяки цим цілеспрямованим крокам можна сформувати довіру, згуртованість і спільну відповідальність у команді.

#### ***Список використаних джерел***

1. Кривенко В.В. (2024). Комунікація: Поняття, сутність, зміст. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, 2024. С. 71–77. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/09/11.pdf>.

2. Pumble. Workplace Communication Statistics in 2025 / платформа Pumble – оновлено 11 лютого 2025. – URL: <https://pumble.com/learn/communication/communication-statistics/>.

3. Chui M., Manyika J., Bughin J., Dobbs R., Roxburgh C., Sarrazin H., Sands G., Westergren M. The social economy: Unlocking value and productivity through social technologies / McKinsey Global Institute – July 1, 2012. <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-social-economy>.

4. Alexander A., De Smet A., Langstaff M., Ravid D. What employees are saying about the future of remote work / A. Alexander, A. De Smet, M. Langstaff, D. Ravid ; McKinsey & Company. – Оубл. 1 квітня 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work>.

5. Grammarly. The 2024 State of Business Communication Report / Grammarly – оновлено 7 листопада 2024; спільно з The Harris Poll. URL: <https://go.grammarly.com/2024-state-of-business-communication-report>.

6. Gallagher. State of the Sector. Employee Communications Report 2025 / Gallagher. URL: <https://www.ajg.com/employeeexperience/state-of-the-sector/>.

7. Gallup. State of the Global Workplace: Understanding Employees, Informing Leaders Gallup. 2025. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>.

8. Achievers Workforce Institute. 2024 Engagement and Retention Report / Achievers Workforce Institute. – Опубл. орієнтовно у середині 2023 – 2024 (ориг. "1.4 years ago"). – URL: <https://www.achievers.com/resources/white-papers/workforce-institute-2024-engagement-and-retention-report/>.

*Наталія Полішко,*

доцент кафедри цивільно-  
правових дисциплін навчально-  
наукового інституту права  
та психології Національної  
академії внутрішніх справ,  
доктор філософії в галузі права,  
доцент

## **ТРУДОВИЙ ХАРАСМЕНТ: ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ТА ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ**

У сучасних умовах трансформації трудових відносин та підвищення уваги до прав людини на робочому місці проблема трудового (або мобінгового) харасменту набуває особливої актуальності. Психологічний тиск, приниження гідності, систематичне цькування чи дискримінаційні дії в колективі не лише порушують етичні норми, а й призводять до серйозних психоемоційних наслідків для працівників – зниження самооцінки, професійного вигорання, тривожних станів і навіть депресій.

Разом з тим, питання правового регулювання трудового харасменту в Україні залишається недостатньо врегульованим. Попри певні позитивні зрушення у законодавстві, досі відсутні чіткі визначення, механізми запобігання та ефективні