

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ
УКРАЇНИ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЕКОНОМІКИ СПОРТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт освітньою програмою
«Менеджмент у спорті»
на тему: **«ДІЯЛЬНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ З
ПОДОЛАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ БАР'ЄРІВ»**

здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Казановської Юлії Олексіївни

Науковий керівник: Брезвін А.І.
Кандидат економічних наук

Рецензент: Коваленко Н.В.
Кандидат наук з фізичного виховання і
спорту, доцент

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 8 від 13.03. 2024 р.)

Завідувач кафедри: Харчук Т.В.
Доктор економічних наук, професор

(підпис)

Київ – 2024

ЗМІСТ

| | |
|--|-----------|
| ВСТУП | 4 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОМУНІКАТИВНИХ БАР'ЄРІВ В ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ | 9 |
| 1.1. Особливості комунікацій та їх роль в діяльності менеджера спортивної організації..... | 9 |
| 1.2. Комунікативні бар'єри: види та характеристика..... | 15 |
| 1.3. Вплив комунікативних бар'єрів на діяльність менеджера спортивної організації | 19 |
| Висновки до розділу 1 | 25 |
| РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ | 28 |
| 2.1. Методи дослідження | 28 |
| 2.2. Організація дослідження | 29 |
| РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ-ХАРАКТЕРИСТИКА КОМУНІКАТИВНИХ БАР'ЄРІВ У МЕРЕЖІ ФІТНЕС-КЛУБІВ «FITHAUS» | 30 |
| 3.1. Аналіз комунікативних бар'єрів в мережі фітнес-клубів «FITHAUS» | 30 |
| 3.2. Аналіз стратегій в спілкуванні менеджера спортивної організації | 39 |
| Висновки до розділу 3 | 42 |
| РОЗДІЛ 4. ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙ ТА ПОДОЛАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ БАР'ЄРІВ У МЕРЕЖІ ФІТНЕС-КЛУБІВ «FITHAUS» | 44 |
| 4.1. Характеристика заходів щодо профілактики та подолання комунікативних бар'єрів у мережі фітнес-клубів «FITHAUS» | 44 |
| 4.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності комунікацій в діяльності спортивного менеджера мережі фітнес-клубів «FITHAUS» | 51 |
| Висновки до розділу 4 | 57 |

| | |
|-------------------------------------|-----------|
| | 3 |
| ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ | 58 |
| ВИСНОВКИ | 60 |
| СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ | 63 |
| ДОДАТКИ | 71 |

ВСТУП

Актуальність. Фізична культура – це складова частина культури, пов'язана з системою фізичного виховання, організації спорту, спеціальних наукових дослідів, технічних засобів, потрібних для фізичного виховання і спорту, суспільної та особистої гігієни, раціональної організації активного відпочинку тощо. Фізична культура і спорт є важливим засобом підвищення соціальної і трудової активності людей, задоволення їх моральних, естетичних та творчих запитів, життєво важливої потреби взаємного спілкування, розвитку дружніх стосунків між народами і зміцнення миру [7].

Метою Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 1 березня 2017 р. № 115, є визначення провідної ролі фізичної культури і спорту як важливого фактору здорового способу життя, профілактики захворювань, формування гуманістичних цінностей, створення умов для всебічного гармонійного розвитку людини, сприяння досягненню фізичної та духовної досконалості людини, виявлення резервних можливостей організму, формування патріотичних почуттів у громадян та позитивного іміджу держави у світовому співтоваристві [11].

Серед шляхів реалізації даних напрямків слід назвати здійснення цілеспрямованої комунікативної діяльності фізкультурно-спортивних організацій, у вигляді яких функціонують в Україні спорт і фізична культура.

Комунікативна діяльність фізкультурно-спортивних організацій виступає фактором залучення населення до активних фізкультурно-спортивних занять, сприяє підвищенню організаційної та соціально-педагогічної ефективності фізкультурно-оздоровчої та спортивної роботи, є каталізатором формування особистої фізичної культури населення [20].

Керівникам і персоналу фізкультурно-спортивних організацій щоденно треба вирішувати широке коло питань і проблем.

В умовах активного поширення ринкових відносин, підвищення ролі громадських організацій, зміни функцій органів виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту особливого значення набуває діяльність спортивного менеджера як суб'єкта управлінської діяльності [7].

Працівники фізкультурно-спортивних організацій все більше переконуються в необхідності використання основних надбань сучасного менеджменту, що дає можливість оптимально вибудувати діяльність організації, зменшити трудомісткість управлінської роботи, оптимізувати апарат управління, посилити управлінський вплив на результативність діяльності фізкультурних організацій, спортивних товариств, об'єднань тощо [8].

Добре підготовлений менеджер, який володіє глибокими знаннями у сфері сучасної економіки, основами інформаційних і комп'ютерних технологій, технікою ділового спілкування з вітчизняними та зарубіжними партнерами, може забезпечити успіх фізкультурно-спортивної організації, її інноваційний розвиток. Від його професійних знань, умінь, навичок, особистісних якостей залежить ефективність функціонування фізкультурно-спортивної організації у цілому [12].

Головним чинником впливу менеджера на ситуацію, як підкреслюють американські дослідники [1, 68], є належні комунікації.

Комунікація (лат. communication – зв'язок, повідомлення; спілкування) – передавання інформації від однієї особи до іншої (інших). Комунікаціями пронизана вся система управління організацією.

Мета кожного керівника – зробити процес комунікації якнайбільш ефективним і не втратити при цьому змісту.

Однак управлінська практика дає можливість констатувати, що створення ефективної надійної системи обміну інформацією, яка б відповідала вимогам повноти, достатності, оперативності, гнучкості, – це одна з найбільших проблем в організаціях [38]. Це стосується й організацій у сфері фізичної культури і спорту.

Комунікативні бар'єри є однією з причин виникнення і розгортання внутрішньо-особистісних, міжособистісних, внутрішньогрупових і міжгрупових конфліктів, які виникають в організаціях. Вони також можуть призводити до зниження результативності діяльності менеджерів і персоналу організацій, впливати на їх міжособистісні стосунки, емоційний стан, ступінь задоволення роботою тощо.

Вивченню та подоланню комунікативних бар'єрів повинно виділятися чільне місце в будь-якій організації, адже результативна діяльність організації напряму залежить від успішності ділового спілкування менеджерів та персоналу, а також від вмілого та продуманого спілкування персоналу з клієнтами та партнерами організації [66].

Саме тому важливість осмислення менеджерами сутності комунікативних бар'єрів, їх ролі в системі управління, а також забезпечення набуття умінь і навичок з профілактики та подолання комунікативних бар'єрів в діяльності менеджера організації очевидна, а робота в цьому напрямку є нагальною. Глибоко усвідомлюючи комунікації на рівні особи й організації, керівники повинні вчитися знижувати частоту випадків неефективних комунікацій і ставати, таким чином, більш ефективними менеджерами.

Успіх будь-якої спільної діяльності людей залежить від стану, рівня розвитку, напрямів і видів комунікацій, сприйняття і використання інформації. В значній мірі цей успіх обумовлюється змістом і структурою комунікаційного процесу. Обмін інформацією пронизує всі управлінські функції, тому комунікації розглядаються як сполучний процес у менеджменті. У процесі інформаційно-комунікаційної взаємодії суб'єктів управління зустрічаються комунікаційні перешкоди, які частіше називають комунікаційними бар'єрами. Важливим є своєчасний аналіз інформаційно-комунікаційних бар'єрів в системі управління, її регуляція та мінімізація, яка покликана оптимізувати систему управління з метою ефективного прийняття рішень. З огляду на це, **актуальним стає** дослідження проблеми подолання

комунікативних бар'єрів в діяльності спортивного менеджера мережі фітнес-клубів «FITHAUS».

Взаємозв'язок роботи з планами НДР. Дослідження передбачається здійснювати в рамках наукової теми «Теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у спортивному менеджменті» Зведеного плану НДР НУФВСУ на 2021-2025 рр., номер державної реєстрації 0121U108293.

Мета дослідження: вивчити та науково обґрунтувати особливості комунікативних бар'єрів в діяльності менеджера спортивної організації.

Завдання дослідження:

1. За даними літературних джерел дослідити та узагальнити сучасні теоретичні основи комунікативних бар'єрів та їх роль в діяльності менеджера спортивної організації.
2. Визначити чинники, які впливають на виникнення комунікативних бар'єрів у менеджерів спортивних організацій.
3. Визначити заходів, які допомагають запобіганню та подоланню комунікаційних бар'єрів в управлінській діяльності менеджера спортивної організації
4. Розробити практичні рекомендації щодо подолання комунікативних бар'єрів в управлінській діяльності менеджера спортивної організації.

Об'єктом дослідження є діяльності менеджера спортивної організації з подолання комунікативних бар'єрів.

Предметом дослідження є комунікативні бар'єри в діяльності менеджера спортивної організації.

В роботі були використанні наступні **методи дослідження:**

1. Аналіз спеціальних літературних джерел.
2. Аналіз та синтез.
3. Соціологічне опитування (анкетування).
4. Метод математичної статистики.

Наукова новизна роботи полягає у тому, що:

- вперше буде підданий аналізу зміст комунікативних бар'єрів та з'ясовані причини їх виникнення в діяльності менеджера мережі фітнес-клубів «FITHAUS».

- вперше дослідження діяльності менеджера спортивної організації з подолання комунікативних бар'єрів побудоване на взаємозв'язку інформаційно-сміслового, діагностичного та корекційно-розвивального компонентів;

вперше будуть теоретично обґрунтовані шляхи з профілактики та подолання комунікативних бар'єрів в управлінській діяльності менеджера мережі фітнес-клубів «FITHAUS»..

Практична значущість матеріалів дослідження кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні теоретичних підходів щодо визначення сутності комунікацій та перешкод, які виникають на їхньому шляху; розробці практичних рекомендацій з профілактики та подолання комунікативних бар'єрів, з метою підвищення ефективності діяльності менеджерів спортивних організацій. Отримані результати дослідження можуть бути використані вищими навчальними закладами фізичного виховання і спорту у практиці підготовки фахівців з менеджменту та маркетингу у спорті та менеджерами, які працюють у сфері фізичного виховання і спорту.

Структура роботи: кваліфікаційна робота складається із чотирьох розділів, практичних рекомендацій та висновків, додатків, таблиць – 4, списку літератури – 74 джерела, загальний об'єм роботи складає 112 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОМУНІКАТИВНИХ БАР'ЄРІВ В ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА СПОРТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Особливості комунікацій та їх роль в діяльності менеджера спортивної організації

Реалізація всіх функцій менеджменту забезпечується підтримкою та здійсненням зв'язуючих процесів – комунікацій та управлінських рішень. В основі комунікацій та прийняття управлінських рішень лежить інформація.

Комунікація в *широкому сенсі* — це передача інформації від одного індивіда до іншого, обмін думками чи інформацією для забезпечення взаєморозуміння. У *вузькому змісті* комунікація – це мережа каналів і шляхів, якими в організації відбувається обмін інформацією і думками.

Комунікацією називають здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми, певну сукупність знань, умінь і навичок, що забезпечують ефективне спілкування. Вона передбачає уміння змінювати глибину і коло спілкування, розуміти і бути зрозумілим для партнера по спілкуванню [22, 23].

Комунікаційний процес – процес обміну інформацією між двома і більше людьми. Головна *мета* комунікаційного процесу – *забезпечення розуміння* інформації, що є продуктом обміну [49].

Комунікація в організації виконує чотири основних функції:

- *управлінську* (здійснюється за допомогою спонукальних повідомлень);
- *інформативну* (здійснюється за допомогою інформативних повідомлень);
- *емотивну* (здійснюється за допомогою експресивних повідомлень, що передають емоційні переживання);

– *фактичну*, націлену на встановлення і підтримку контактів [39, 59].

Зарубіжні дослідники [64, 68]. розглядають комунікацію як життя людини серед інших людей і при цьому зазначають, що «поза комунікацією людина свідомо не існує».

Комунікація дає змогу для обміну інформацією, досвідом та є способом налагодження контактів, але її ефективність залежить від спроможності усіх учасників цього процесу дійсно зрозуміти одне одного, адже кожна людина має свій власний світогляд, і її особистісне сприйняття навколишнього оточення відбивається на формах і методах передачі інформації співрозмовникам [51].

Складнощі у передачі інформації виникають постійно, адже:

- сказати – ще не означає – почути;
- почути – ще не означає – зрозуміти;
- зрозуміти – ще не означає – погодитися;
- погодитись – ще не означає – використати і діяти відповідно до

отриманої інформації [46].

Успіх будь-якої спільної діяльності людей залежить від стану, рівня розвитку, напрямів і видів комунікацій, сприйняття і використання працівниками інформації несловесних знаків. В значній мірі цей успіх обумовлюється змістом і структурою комунікаційного процесу.

Успішність керівництва, взаємин у колективах та авторитет керівника прямо залежить від ефективності його стилю спілкування та умінь будувати комунікації.

Комунікація менеджера переважно являє собою взаємодію з персоналом організації з метою:

- одержання або повідомлення інформації, необхідної для якісного виконання функціональних і посадових обов'язків;

– власне впливу, тобто керування поведінкою людей, їхнім станом і відношенням до цілей, задач та іншими особливостями життєдіяльності організації;

– задоволення власної потреби людини у спілкуванні [10].

Як свідчить життєва практика та наукові дослідження, не кожен менеджер спроможний ефективно налагодити і підтримувати взаємовідносини з оточуючими його людьми та не кожна людина може бути успішним менеджером [41].

Розвиток комунікативних умінь менеджера є актуальною проблемою, вирішення якої має важливе значення як для конкретної людини, так і для суспільства в цілому.

У спортивних організаціях існує певний розподіл праці, і спортивні менеджери вирішують різноманітні завдання, виконуючи при цьому ряд функцій:

1. Функція прийняття рішення виражається в тому, що менеджер визначає напрямок діяльності організації, вирішує питання розподілу ресурсів. Право прийняття управлінських рішень має тільки менеджер, він же несе відповідальність за наслідки прийнятих рішень.

2. Інформаційна функція полягає в тому, що менеджер збирає інформацію про внутрішнє і зовнішнє середовище фізкультурно-спортивної організації, розповсюджує цю інформацію у вигляді фактів і нормативних установок, роз'яснює персоналу політику, найближчі та перспективні цілі організації.

3. Функція керівника – тобто менеджер формує відносини всередині організації, мотивує діяльність, координує зусилля членів організації, виступає в якості представника організації у взаємодії з іншими організаціями.

Обмін інформацією пронизує всі вищезазвані функції, тому комунікації розглядаються як сполучний процес у менеджменті.

До переліку найважливіших характеристик менеджера будь-якого рівня управління обов'язково включають комунікативну компетентність як здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми, певну сукупність знань, умінь і навичок, що забезпечують ефективне спілкування.

Оволодіння відповідним рівнем комунікативної компетентності на національному та міжнародному рівні є провідним завданням у професійній підготовці майбутнього менеджера [61].

Американський дослідник [67] сформулював десять ролей керівника та класифікував їх у межах трьох великих категорій: міжособистісні, інформаційні та ролі, пов'язані з прийняттям рішень (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Десять управлінських ролей [67]

| Роль | Опис |
|----------------------------|--|
| Міжособистісні ролі | |
| Головний керівник | Символічний голова, в обов'язки якого входить виконання звичайних завдань правового чи соціального характеру. |
| Лідер | Відповідальний за мотивацію і активізацію підлеглих, за добір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки. |
| З'єднувальна ланка | Забезпечує роботу саморозвиненої мережі зовнішніх контактів і джерел інформації. |
| Інформаційні ролі | |
| Приймач інформації | Розшукує і отримує різноманітну інформацію (в основному поточну) спеціалізованого характеру, яку успішно використовує в інтересах своєї справи; виступає як нервовий центр зовнішньої і внутрішньої інформації, що надходить |
| Розповсюджувач інформації | в організацію. Передає інформацію, отриману із зовнішніх джерел або від інших підлеглих, членам організації; частина цієї |

| | |
|---|--|
| Представник | інформації має суто фактичний характер, інша потребує інтерпретації окремих факторів для формування установок організації. Передає інформацію для зовнішніх контактів організації відносно планів, політики, дій, результатів роботи, діє як експерт з питань даної галузі. |
| Ролі, пов'язані з прийняттям рішень | |
| Підприємець Ліквідатор порушень Розподілювач ресурсів Той, хто веде переговори | Шукає можливості самої організації поза її межами, розробляє і запускає проекти по удосконаленню, які приносять зміни, контролює розробку визначених проектів. Відповідає за коректуючі дії, коли організація опиняється перед необхідністю важливих і непередбачених порушень. Відповідальний за розподіл всіх можливих ресурсів організації, що фактично веде до прийняття чи схвалення всіх значних рішень в організації. Відповідальний за представництво організації на всіх важливих переговорах. |

Усі десять ролей передбачають наявність у керівника комунікативних якостей. Серед цих ролей ми назвемо ті, які безпосередньо пов'язані з налагодженням комунікацій:

- Лідер – мотивує й активізує підлеглих, займається підготовкою персоналу. Характер діяльності: фактично всі управлінські дії за участю підлеглих.

- З'єднувальна ланка – посередник між колективом та вищим органом влади, який займається забезпеченням нормальної діяльності мережі зовнішніх контактів і джерел інформації.

- Приймач інформації.

- Поширювач інформації.

- Представник – передає інформацію для зовнішніх контактів організації.

- Ведучий переговорів – відповідає за представництво організації на всіх важливих переговорах. Характер діяльності: ведення переговорів, PR [69].

Менеджерам у межах виконання своїх професійних обов'язків дуже часто доводиться здійснювати комунікації шляхом публічних виступів та презентацій.

У середньому представник ділового світу впродовж дня вимовляє більше десяти тисяч слів. Іншими словами, публічні виступи – це краща щохвилинна реклама роботи менеджера. Перед будь-яким виступаючим стоїть ряд послідовних задач:

1) *привернути увагу аудиторії* (цитата, історія, посилання на Біблію, міфи, риторичне питання, історичний епізод, парадокс);

2) *запалити людей своєю енергією і донести до них головну думку промови* (утягнути кожного в розмову, показати важливість проблеми, весь виступ повинен бути чітко спланованим, зваженим, мати ясну спрямованість і логіку; розкладіть весь матеріал на елементи; добре усвідомте ту ключову думку, що лежить в основі вашої промови);

3) *завоювати своєю ідеєю розуми слухачів* (факти, ілюстрації, приклади, порівняння, логічні висновки, наочні матеріали, статистичні дані);

4) *розвинути і закріпити успіх, перенести його на прозу життя* (позначте перспективність доповіді, ще раз підсумуйте основні висновки) [60].

Існують певні відмінності між вимогами до професійних якостей менеджерів, які висувуються вітчизняними та прозахідними компаніями.

Наприклад, мова йде про уміння презентувати і виступати. Дуже часто в західних компаніях уміння спілкуватися з аудиторією цінується вище, ніж уміння вести переговори один на один. У нашій країні набагато вище

цінується уміння налагодити особистий контакт у переговорах один на один [38].

Вибираючи засіб комунікації, менеджери повинні зважати на всі аспекти.

Загалом, процес комунікації в управлінні охоплює два аспекти – енергопотенціал суб'єктів спілкування та інформацію, яку вони мають на меті передати чи прийняти. При цьому суб'єкти спілкування можуть мати різні рівні обізнаності, освіченості, різний соціальний (комунікативний зокрема) досвід і неоднакові потреби, що визначає їх здатність правильно зрозуміти повідомлення, усвідомити його смисл. Процес управління, ефективність спільної діяльності багато в чому залежать від уміння керівника прийняти і правильно інтерпретувати повідомлення співробітників. Обмін інформацією, на жаль, не завжди настільки ефективний, наскільки потрібно.

Якщо комунікації налагоджені погано, рішення можуть бути помилковими, персонал може неправильно розуміти керівні команди, міжособистісні стосунки можуть деформуватися.

Отже, для результативних комунікацій, для ефективного функціонування будь-якої організації, необхідно вирішити проблему комунікативних бар'єрів.

1.2. Комунікативні бар'єри: види та характеристика

Серед явищ, що ускладнюють спілкування в організації, а іноді призводять до повного його блокування, провідну роль відіграють комунікативні бар'єри [39]. У загальному вигляді **комунікативні бар'єри** можна визначити як перешкоди на шляху передачі інформації від комунікатора (відправник інформації) до реципієнта (одержувача).

Комунікативні бар'єри виникають з різних причин, але результат можна передбачити заздалегідь: відсутність взаєморозуміння, контакту. Психологічна дистанція між партнерами зростає, вони не розуміють один одного або розуміють один одного неточно, комунікація стає дистанційною

та менш довірчою. Іншими словами, наслідки наявності комунікативного бар'єру можна виразити наступним чином:

- збільшення психологічної дистанції між людьми – учасниками процесу комунікації;
- зниження взаємної довіри;
- зміна характеру взаємодії у спілкуванні;
- поступове відчуження і, як результат, повне руйнування комунікативного зв'язку [24].

Спілкування, під час якого виникають певні труднощі, характеризується емоційним напруженням і невідповідністю досягнутих результатів заданим цілям.

Як зазначає Носенко О.В. [39] за своїм змістом комунікативний бар'єр – це один із різновидів психологічного бар'єру, психологічного стану, який виявляється у неадекватній пасивності суб'єкта, що заважає виконанню тих чи інших дій.

Ступінь розробленості даної проблеми досить високий. Проаналізувавши зарубіжну і вітчизняну літературу [1, 2, 4, 5, 16, 19], можна зробити висновок, що комунікативні бар'єри вивчались переважно у міжособистісному спілкуванні. Розкрито змістовий аспект поняття «комунікативний бар'єр», виокремлено і охарактеризовано типи психологічних та комунікативних бар'єрів та чинники їх виникнення.

На сучасному етапі проблеми, які виникають в процесі спілкування, розглядаються вітчизняними та зарубіжними вченими. Особливо їх цікавить міжкультурне спілкування. До речі, діяльність менеджерів спортивних організацій дуже часто передбачає налагодження міжнародних зв'язків. Головна увага дослідників зосереджена на виявленні ситуацій порушення успішності акту комунікації та визначенні шляхів для усунення суперечностей та подолання комунікативних бар'єрів.

Стосовно основних видів комунікативних бар'єрів в організації слід зазначити, що психологами виділено кілька їх видів.

Так, деякі автори [56-58] зазначають, що спілкуванню в організаціях можуть перешкоджати *соціальні та суто психологічні бар'єри*. В першому випадку комунікація виявляється недостатньо розвиненою через належність партнерів до різних соціальних груп – рівнів управління та сфер діяльності. У другому випадку бар'єри виникають через індивідуально-психологічні особливості особистості – симпатії чи антипатії, відвертість чи її відсутність.

Інші автори [39, 44] виділяють типи бар'єрів, що перешкоджають як відправленню, так і одержанню інформації в організації:

- а) пов'язані зі сприйняттям інформації;
- б) організаційні.

Причини *бар'єрів сприйняття* полягають у відмінностях під час спостереження, відбору та організації стимулів, які постійно отримують учасники комунікації, та інтерпретації інформації. Причинами *організаційних бар'єрів* спілкування виступають: завелика кількість ланок у комунікаційному ланцюжку; монополія на інформацію; стосунки, що базуються на статусі; обхід інформації; обмеженість начальника чи колеги; захисна реакція когось із співробітників; байдужість та недбалість керівництва; заклопотаність (власна чи когось із колег); неуважність тощо.

Також виділено *комунікативні бар'єри, що виникають у певних комунікативних контекстах у процесі виконання професійних завдань в організаціях* – під час переговорів чи наради, спілкування керівника з підлеглим [51].

Так, у процесі переговорів в організації можуть виникнути такі комунікативні бар'єри:

1. Партнери вступають в переговори, достатньо не обміркувавши заздалегідь свої цілі та задачі. Це можна назвати бар'єром «холодного запуску» на початку переговорів.

2. Відсутність програми. У партнерів нема чіткого плану дій в рамках максимальних та мінімальних вимог. Переговори вести легше, якщо існують розроблені варіанти і програми дій.

3. «Головне, щоб це мене задовольняло» – партнер дотримується тільки власних інтересів, що може блокувати співрозмовника, позбавити бажання вести переговори.

4. Неправильна комунікативна поведінка одного з партнерів негативно позначається на атмосфері переговорів, їх учасники у відповідь на неадекватну поведінку партнерів поводять себе емоційно та нестримано, не аргументують, а егоїстично відстоюють тільки свою позицію, недооцінюють значення психологічних моментів (наприклад, готовності іншої сторони піти назустріч партнеру). Невміння слухати. Монолог – типовий бар'єр в переговорах.

5. Бар'єр «пустити все на самоплив». Партнер не має чіткого уявлення про конкретні пропозиції, потреби та критерії оцінки предмета переговорів, позицій та очікуваної реакції протилежної сторони [39].

Окремо виділено *комунікативні бар'єри, що виникають в управлінському спілкуванні:*

- *фонетичний та стилістичний бар'єри*, пов'язані з якістю дикції, темпом, швидкістю та гучністю мовлення;
- *інтелектуальний бар'єр*, пов'язаний з логіко-граматичним оформленням мовлення та особливостями мислення;
- *семантичний бар'єр*, який відображає індивідуальність життєвого досвіду людини й актуалізує завдання «пошуку спільної мови»;
- *емоційний бар'єр*, пов'язаний з різним емоційним станом партнерів;
- *мотиваційний бар'єр*, пов'язаний з різними цілями, настановами та мотивацією;
- *бар'єр, пов'язаний із соціальними ролями* «керівник», «підлеглий» та ієрархією їх взаємин;
- *бар'єр управлінської поведінки керівника* (наприклад, авторитарної) [19].

Щоб вирішити проблему комунікативних бар'єрів, необхідно знати, які чинники впливають на їх виникнення в діяльності організації загалом та менеджера зокрема.

Завдання менеджера, який прагне бути успішним управлінцем, – визначити тип свого бар'єра в процесі спілкування і застосувати найбільш ефективний спосіб його усунення.

1.3. Вплив комунікативних бар'єрів на діяльність менеджера спортивної організації

Комунікативні бар'єри – психологічні перешкоди, що виникають на шляху отримання інформації. За психологічною природою вони слугують механізмом захисту від небажаної інформації. Причини виникнення комунікативних бар'єрів досить різні: зіткнення стилів спілкування; різні лексикон і тезаурус; особливості інтелекту тих, хто спілкується; неоднакове знання предмета розмови; відсутність єдиного розуміння ситуації спілкування; особливості соціально-психологічних стосунків, які склалися між партнерами; психологічні особливості партнерів; соціальні, політичні, професійні, релігійні відмінності [22].

Вивчаючи витoki людського спілкування та взаємодії, субстратом котрих є мовлення, науковці [2, 5] дійшли висновку, що в своїй вихідній суті мовлення може виступати засобом потужного навіювання чи *сугестії*, дуже сильним засобом впливу з арсеналу людства. Пряме навіювання дуже небезпечне, у більшості випадків воно зустрічає опір у вигляді контреугестії (протиनावіювання), що є головною причиною виникнення бар'єрів на шляху комунікації.

Аналізуючи механізм контреугестії, дослідник виділив такі її види, як «уникнення», «авторитет» і «нерозуміння» [6].

Уникнення – це відхилення, запобігання контактам з партнером, при якому жодне спілкування неможливе. Людина визначає партнера як «ворога», «чужого» – людина неуважна до партнера, не слухає його,

«пропускає повз вуха» все, що він говорить, не дивиться на співрозмовника, знаходить різні підстави для закінчення розмови.

Дія *авторитету* як виду контреугестії полягає в тому, що, розділивши всіх людей на авторитетних і неавторитетних, людина довіряє тільки першим та відмовляє в довірі другим. Таким чином, все, що промовляють неавторитетні комунікатори, не має ніякого значення. Тільки враховуючи характер формування уявлень про авторитет у співрозмовника, можна сподіватись на реальну ефективність спілкування.

Нерозуміння як вид контреугестії полягає в тім, що часто якась потенційно загрозлива для людини інформація може надходити з авторитетного джерела, а тому захистом буде нерозуміння самого повідомлення. Автор виділяє *чотири рівні нерозуміння* – *фонетичний, семантичний, стилістичний і логічний*. Вони всі пов'язані з виділенням деяких якостей повідомлення – «чужих» та «загрозливих», від яких людина має захищатися за допомогою механізму контреугестії.

Аналізуючи комунікативні бар'єри, що виникають в організаціях, зокрема освітніх, науковцями було обґрунтовано, що вони можуть бути зумовлені *об'єктивними (зовнішніми) та суб'єктивними (внутрішніми) чинниками* [13].

До групи *об'єктивних (зовнішніх) чинників, що обумовлюють виникнення комунікативних бар'єрів в організації*, відносять:

- *особливості соціально-політичного розвитку суспільства, які визначають загальний рівень демократичності комунікативних процесів, їхню орієнтацію на міждержавні та міжнаціональні зв'язки;*
- *рівень матеріально-технічної оснащеності каналів інформації як загалом у суспільстві, так і конкретно в кожному місці, де здійснюється комунікація;*
- *характеристику мікроситуації, пов'язаної зі спілкуванням, у конкретній освітній організації;*
- *особливості проблеми, яка становить предмет комунікації.*

Негативний вплив об'єктивних чинників призводить до таких *видів комунікативних бар'єрів*:

- соціально-політичних;
- технічних;
- конкретно-ситуативних;
- предметно-проблемних тощо.

До групи суб'єктивних (внутрішніх) чинників, що обумовлюють виникнення комунікативних бар'єрів в організації, відносяться:

- особливості спрямованості учасників комунікації (потреби, інтереси, ціннісні орієнтації, соціальні настанови, життєві плани);
- характеристики пізнавальної сфери суб'єктів та об'єктів комунікації (рівень інтелектуального розвитку, наявність загальних та професійних знань);
- особливості емоційно-динамічної сфери учасників комунікації (рівень емоційної стабільності – нестабільності, емоційно-фізіологічний етап у момент комунікативної взаємодії, тип темпераменту);
- особливості, які визначають стратегію взаємодії учасників спілкування (стиль спілкування учасників комунікації, рівень психологічної готовності до спілкування, соціально-психологічний клімат у колективі).

Суб'єктивні чинники зумовлені, як правило, національно-культурними, соціально-професійними, віковими, статевими, індивідуально-психологічними відмінностями учасників комунікації. Вплив суб'єктивних чинників спричиняє вплив *таких комунікативних бар'єрів*:

- мовно-національних;
- професійних;
- освітніх;
- вікових;
- статевих;
- особистісних;
- власне комунікативних (вербальних чи невербальних).

Науковцями в галузі психології управління було здійснено класифікацію основних комунікативних бар'єрів в організації та вказано причини їх виникнення (табл.1.2) [40, 59, 62].

Таблиця 1.2

Основні комунікативні бар'єри в організації, обумовлені індивідуально-психологічними, соціально-професійними та соціально-демографічними особливостями учасників комунікації

| № з/п | Причини виникнення комунікативних бар'єрів та їх основні види |
|-----------|--|
| 1. | Комунікативні бар'єри, обумовлені особливостями спрямованості особистості |
| 1.1. | Бар'єри, обумовлені різними мотивами виконання діяльності та поведінки учасників комунікації – <i>мотиваційні бар'єри</i> |
| 1.2. | Бар'єри, обумовлені різними настановами учасників комунікації – <i>бар'єри настанов</i> |
| 1.3. | Бар'єри, обумовлені різними моральними цінностями учасників комунікації – <i>моральні бар'єри</i> |
| 2. | Комунікативні бар'єри, обумовлені особливостями пізнавальної сфери особистості |
| 2.1. | Бар'єри, обумовлені особливостями інформаційної основи взаємодії учасників комунікації – <i>інформаційні (гносеологічні) бар'єри</i> |
| 2.2. | Бар'єри, обумовлені особливостями інтелектуальної сфери учасників комунікації – <i>інтелектуальні бар'єри</i> |
| 3. | Комунікативні бар'єри, обумовлені особливостями емоційно-динамічної сфери особистості |
| 3.1. | Бар'єри, обумовлені особливостями емоційної сфери учасників комунікації – <i>емоційні бар'єри</i> |
| 3.2. | Бар'єри, обумовлені особливостями динамічної сфери учасників комунікації – <i>бар'єри, обумовлені типом темпераменту</i> |

| | |
|-----------|--|
| 4. | Комунікативні бар'єри, обумовлені особливостями спілкування учасників комунікації |
| 4.1. | <i>Бар'єри, обумовлені особливостями інформаційної складової спілкування</i> |
| 4.1.1. | Бар'єри, обумовлені особливостями мови та процесами говоріння учасників комунікації – <i>мовні бар'єри та бар'єри говоріння</i> – фонетичні, семантичні, стилістичні, логічні тощо |
| 4.1.2. | Бар'єри, обумовлені особливостями процесу слухання учасників комунікації – <i>бар'єри слухання</i> |
| 4.2. | <i>Бар'єри, обумовлені особливостями соціально-перцептивної складової спілкування</i> |
| 4.2.1. | Бар'єри, обумовлені наявністю (відсутністю) емпатії в процесі спілкування – <i>емпатійні бар'єри</i> |
| 4.2.2. | Бар'єри, обумовлені наявністю певних стереотипів у спілкуванні – <i>бар'єри стереотипного сприйняття</i> |
| 4.2.3. | Бар'єри, обумовлені естетичністю іміджу учасників комунікації та комунікативної ситуації – <i>естетичні бар'єри</i> |
| 4.3. | Бар'єри, обумовлені особливостями інтерактивної складової спілкування |
| 4.3.1. | Бар'єри, обумовлені різним стилем та стратегіями спілкування |
| 5. | Бар'єри, обумовлені соціально-професійними та соціально-демографічними характеристиками учасників комунікації |
| 5.1. | Бар'єри, обумовлені <i>різним соціальним, управлінським та професійним статусом</i> учасників комунікації |
| 5.2. | Бар'єри, обумовлені <i>віковими особливостями</i> учасників комунікації |
| 5.3. | Бар'єри, обумовлені <i>гендерними особливостями</i> учасників комунікації |

Отже, до основних причин незадовільних комунікацій в організації відносять такі:

1. Недостатнє розуміння керівниками важливості комунікацій, відсутність зворотного зв'язку.

2. Несприятливий психологічний клімат в організації. Напружені відносини ведуть до навмисного перекручування інформації, зайвої підозрілості.

3. Особистісні моменти. На жаль, у деяких працівників існує упередженість по відношенню до думки оточуючих, що виражається в зарозумілості, чванливості й ін. Крім того, відсутність у рядового працівника інтересу до інформації, що повідомляється, викликана найчастіше її формалізмом, монотонністю, тривіальністю, одноманітністю.

4. Неповнота інформації, що сприймається та передається. У цьому найчастіше винний відправник інформації. Верхні рівні керівників не бажають втрачати монополію на інформацію і передчасно розкривати свої плани, справедливо побоюючись як втрати важелів керування («хто володіє інформацією, той володіє світом»), так і витоку інформації. Тому керівники нехтують частиною інформації, діючи відповідно до трьох стереотипів: «Це знають усі», «Це не повинні знати всі» і «Це зарано знати всім». У результаті рядові працівники домірковують, добудовують картину. «Небезгрішні» і нижні рівні. Діючи за необхідності методом проб і помилок, вони не хочуть, щоб начальство знало про всі промахи і невдачі, які вони легко можуть виправити самі [54].

З метою поглиблення, узагальнення та підтвердження теоретико-методологічних засад проблеми існування комунікативних бар'єрів в організації нами було проведено дослідження, яке дало можливість вивчити комунікативні бар'єри в діяльності спортивних менеджерів та з'ясувати чинники, що впливають на їх виникнення.

Висновки до розділу 1

Численні дослідження показують, що успіх людини, яка працює в сфері постійного спілкування, на 80% залежить від її комунікативної компетентності.

Спільна (колективна) діяльність людей передбачає контакти між ними у вигляді обміну інформацією. Тільки на цій основі люди, об'єднані в організацію, можуть досягти своєї мети.

Комунікаційний процес слід здійснювати з дотриманням певних вимог щодо його організації – послідовності етапів, урахування психології учасників, використання зворотного зв'язку. Комунікація не є одностороннім актом передавання інформації.

Комунікація – це процес обміну інформацією між двома і більше суб'єктами, якими можуть виступати окремі особи, групи людей, організації. Основна мета комунікації – це забезпечення розуміння інформації сторонами, що нею обмінюються, і спонукання до певних дій [23, 24, 39].

Тому для забезпечення ефективності комунікації важливо вибрати такі способи передавання інформації, які б якнайкраще цьому сприяли.

Обмін інформацією вбудований в основні види управлінської діяльності, яку здійснює в межах своїх функціональних обов'язків менеджер.

Усі функції менеджменту взаємопов'язані і успішно діють, якщо в організації є певна система комунікацій, яка є одним із важливих психологічних компонентів процесу управління і становить невід'ємну частину його основних етапів – планування, організації і контролю.

Комунікативна діяльність менеджера є, по-перше, невід'ємною складовою успішного менеджменту спортивної організації в сучасних умовах і, по-друге, фактором залучення населення до активних фізкультурно-спортивних занять, каталізатором формування особистої фізичної культури тих, хто займається фізкультурою та спортом [12].

При здійсненні комунікацій досить часто виникають психологічні перешкоди, так звані комунікативні бар'єри. Причини виникнення комунікативних бар'єрів досить різні: зіткнення стилів спілкування; різні лексикон і тезаурус; особливості інтелекту тих, хто спілкується; неоднакове знання предмета розмови; відсутність єдиного розуміння ситуації спілкування; особливості соціально-психологічних стосунків, які склалися

між партнерами; психологічні особливості партнерів; соціальні, політичні, професійні, релігійні відмінності тощо.

Слід відмітити, що проблеми міжособистісних комунікацій відіграють далеко не останню роль не тільки в процесі управління організацією, але і в реалізації тих цілей, які ставить менеджер для здійснення своєї діяльності.

Здійсненню успішних комунікації сприяє розвиток у менеджера таких комунікативних здібностей: здатності точно сприймати ситуацію спілкування і оцінювати ймовірність досягнення в ній поставлених цілей; вибирати засоби і прийоми спілкування таким чином, щоб вони відповідали ситуації і поставленим цілям; враховувати індивідуальні особливості партнерів, вибираючи адекватні засоби спілкування як на вербальному, так і невербальному рівнях; впливати на людей та змінювати їхню поведінку; формувати позитивне враження про себе, зберігати і підтримувати добрі стосунки з усіма учасниками комунікативного простору.

Комунікативна компетентність менеджера – це готовність до прийняття всього спектра можливих варіантів поведінки партнера зі спілкування, здатність зрозуміти інших, використовуючи систему внутрішніх ресурсів, необхідних для побудови комунікації у ситуаціях особистісної взаємодії, а також як розвиток адекватної орієнтації людини як у власному психологічному потенціалі, так і у партнера по спілкуванню [25].

Знання ролі та умов, при яких комунікації будуть успішними, дозволяє менеджерам більш ефективно управляти процесом в цілому.

Безсумнівно, що підвищення професійних якостей менеджера є основним шляхом підвищення ефективності установи внаслідок того, що саме менеджер формує стратегію організації і забезпечує її виконання з урахуванням ризиків зовнішнього середовища [10].

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Методи дослідження

Під час виконання магістерської дипломної роботи для вирішення поставлених завдань були використані такі методи дослідження:

1. Аналіз спеціальних літературних джерел.
2. Аналіз та синтез.
3. Соціологічне опитування (анкетування).
4. Метод математичної статистики.

2.1.1. Аналіз спеціальних літературних джерел. Цей метод дослідження дозволяє з'ясувати стан проблеми за вже наявними відомостями, виділити певні особливості, відмінності в підходах різних фахівців.

Бібліографічний пошук і ретроспективний аналіз даних спеціальних літературних джерел дозволили скласти загальне уявлення про предмет дослідження, сформулювати проблему, а також підтвердити її актуальність і створити основу для подальших досліджень.

2.1.2. Аналіз та синтез використовувався для вивчення внутрішніх причинно-наслідкових, структурно-функціональних, ієрархічних, прямих і зворотних зв'язків. Саме їх пізнання дає змогу виявити особливості комунікативних бар'єрів, їх роль та причини виникнення в діяльності спортивного менеджера.

2.1.3. Соціологічне опитування. Соціологічне опитування – це метод збирання первинної соціологічної інформації про об'єкт, який досліджується, за допомогою спілкування з питаннями до визначеної групи людей, які мають назву респонденти. В основу соціологічного опитування покладено опосередковане (анкетування) соціально-психологічне спілкування соціолога і респондента шляхом реєстрації відповідей на систему питань, виходячи з цілей і завдань дослідження. Така потреба виникла, перш за все, у процесі

аналізу наявності комунікативних бар'єрів та чинників, які впливають на їх виникнення, в діяльності спортивного менеджера.

Відсутність повної та достовірної інформації, яка б дозволила у повній мірі оцінити стан та проблеми наявності комунікативних бар'єрів та діяльності менеджера спортивної організації з їх подолання, обумовила необхідність поновлення інформаційного дефіциту за рахунок даних, отриманих під час анкетного опитування.

Мета опитування – вивчити комунікативні бар'єри в діяльності спортивних менеджерів та психологічні чинники, що впливають на їх виникнення.

Завдання опитування:

- 1) з'ясувати наявність комунікативних бар'єрів в діяльності спортивних менеджерів та чинники, які впливають на їх виникнення;
- 2) розробити практичні рекомендації з профілактики та подолання комунікативних бар'єрів в діяльності спортивного менеджера;
- 3) визначити заходи щодо діяльності менеджера спортивної організації з подолання комунікативних бар'єрів;
- 4) підібрати тренінгову програму для профілактики та подолання комунікативних бар'єрів в діяльності спортивного менеджера та визначити ефективність її застосування;

Опитування здійснювалось серед менеджерів мережі фітнес-клубів «FITNAUS». Всього в соціологічному дослідженні прийняло участь 20 осіб.

2.1.4. Методи математичної статистики дозволили дати характеристику визначення сукупності за конкретними ознаками.

Отримана первинна соціологічна інформація підлягала узагальненню, аналізу та науковій інтеграції. Для цього було використано **метод математичної статистики** – це кількісне уявлення даних про об'єкт, що вивчається, яке було отримано в результаті проведеного дослідження (в даному випадку соціологічного опитування (анкетування) і виражене в описовій формі.

Нами були використані наступні методи математичної статистики:

- визначення суми отриманих показників (тобто кількості отриманих відповідей) – (Σ);
- визначення процентного співвідношення (%).

2.2. Організація дослідження

Дослідження проводились на кафедрі менеджменту і економіки спорту Національного університету фізичного виховання та спорту України та у мережі фітнес-клубів «FITHAUS», у три етапи. В соціологічному дослідженні (анкетуванні) взяли участь 20 респондентів, серед яких: директори клубів – 3, заступників директорів – 6, фітнес-менеджери – 4, клієнт-менеджери – 4, адміністратори - 3.

Перший етап (жовтень 2022 року – грудень 2022 року) був присвячений визначенню та обґрунтуванню теми роботи. З цією метою було здійснено інформаційний пошук, детальний аналіз сучасних наукових джерел (інформаційно-смісловий компонент) щодо проблем комунікативних бар'єрів в організації загалом та в діяльності менеджера зокрема.

Другий етап (січень 2023 року – травень 2023 року) передбачав написання першого та другого розділів роботи, у яких представлено теоретичні основи щодо сутності та основних видів комунікативних бар'єрів, їх ролі в діяльності організацій та менеджерів; класифікації чинників, що впливають на виникнення комунікативних бар'єрів.

Також визначено та охарактеризовано методи, які будуть використані у дослідженні, та необхідний для цього науковий інструментарій.

Третій етап (вересень 2023 року – лютий 2024 року) присвячений визначенню стану проблеми комунікативних бар'єрів в мережі фітнес-клубів «FITHAUS» та обґрунтуванню шляхів їх попередження та подолання. З цією метою проведено соціологічне дослідження (анкетування) та розроблені практичні рекомендації спортивним менеджерам з подолання комунікативних бар'єрів в своїй діяльності.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ-ХАРАКТЕРИСТИКА КОМУНІКАТИВНИХ БАР'ЄРІВ У МЕРЕЖІ ФІТНЕС-КЛУБІВ «FITHAUS»

3.1. Аналіз комунікативних бар'єрів в мережі фітнес-клубів «FITHAUS»

З метою вивчення комунікативних бар'єрів які виникають в фізкультурно-спортивних організаціях та виявлення психологічних чинників, які безпосередньо впливають на їх виникнення, нами було здійснено соціологічне дослідження (анкетування) серед 20 респондентів, співробітників мережі фітнес-клубів «FITHAUS». Середній вік опитуваних – 39 рік. Загальний стаж роботи яких у фітнес-клубах складав: до п'яти років – 4 осіб; від п'яти до десяти років – 10 осіб; до п'ятнадцяти років – 6 осіб.

Перш за все нами було з'ясовано чи є актуальним питання дослідження комунікативних бар'єрів для персоналу мережі фітнес-клубів «FITHAUS». Більшість респондентів (65%) визнали, що вивчення питання комунікативних бар'єрів є актуальним та потребує досліджень для ефективної роботи мережі фітнес-клубів «FITHAUS». (рис. 3.1.).

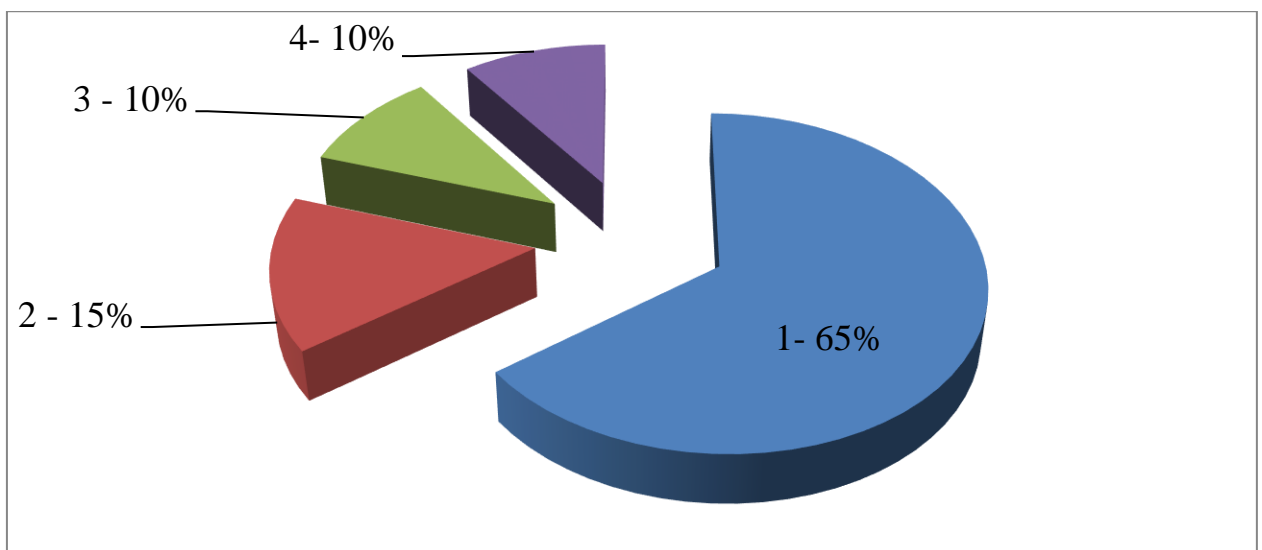


Рис. 3.1. Актуальність дослідження комунікативних бар'єрів в мережі фітнес-клубів «FITHAUS»

- 1 - так, є актуальним та потребує подальших досліджень;
- 2 - скоріше є актуальним, ніж ні;
- 3 - не є актуальним;
- 4 - важко відповісти.

Проводячи соціологічне дослідження було виявлено наявність або відсутність комунікативних бар'єрів у респондентів при спілкуванні, виконуючи професійні обов'язки. За результатами, що зображені на рисунку 3.2., ми бачимо, що комунікативні бар'єри виникають у 25% опитаних, ще 20% зазначили – скоріше виникають, ніж не виникають; біля половини респондентів (45%) визнали – скоріше не виникають, ніж виникають; 5% стверджують, що не виникають (один респондент із найбільшим стажем управлінської роботи); та ще одному респонденту (5%) було важко відповісти на дане питання (респондент із найменшим стажем роботи).

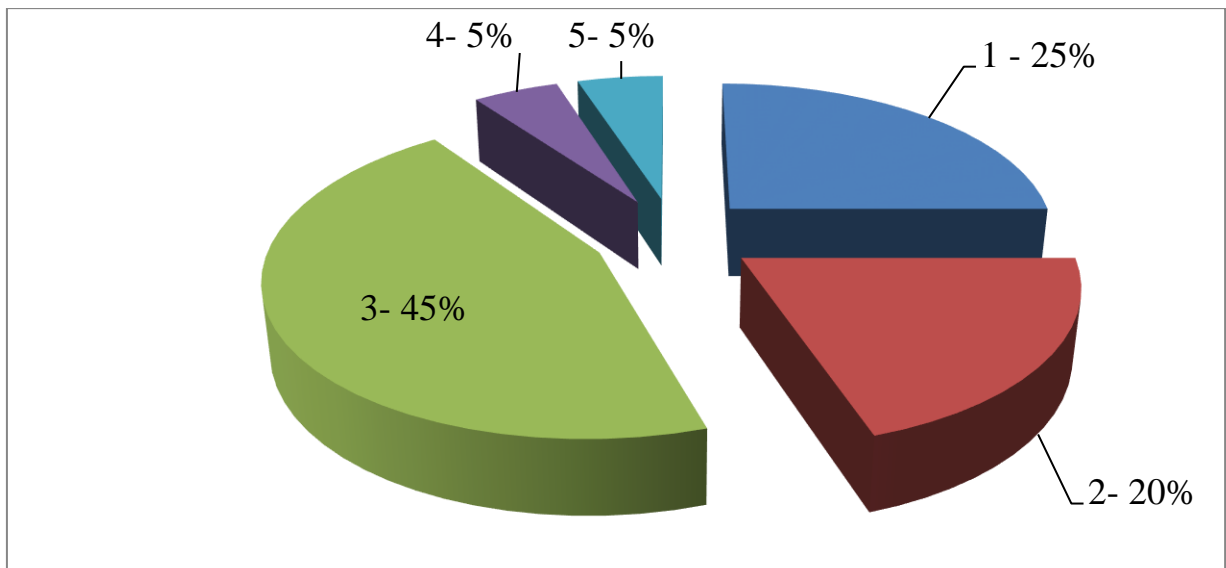


Рис. 3.2. Наявність комунікативних бар'єрів при виконанні професійних обов'язків

- 1- Так, виникають.
- 2- Скоріше виникають, ніж не виникають.
- 3- Скоріше не виникають, ніж виникають.
- 4- Не виникають.
- 5- Важко відповісти.

У наступному запитанні анкети нами було з'ясовано саме з якими групами людей при виконанні професійних обов'язків найчастіше виникають комунікативні бар'єри. За результатами дослідження, найчастіше у респондентів виникають комунікативні бар'єри: з керівниками вищих рівнів управління – 40%; по 10% респонденти віднесли наступні групи людей: старші за віком колеги, молодші за віком колеги, клієнти (респонденти вказали на мовний бар'єр, так як це стосується клієнтів іноземців), з представниками інших організацій (постачальниками матеріально-технічне забезпечення фітнес-клубів) (див. таблицю 3.1.).

Таблиця 3.1.

Групи людей серед яких виникають комунікативні бар'єрів при виконанні професійних обов'язків

| № | Групи людей | Кількість чол, у % |
|----|--|--------------------|
| 1. | з безпосереднім керівником; | 5% |
| 2. | з керівниками вищих рівнів управління; | 40% |
| 3. | з колегами однієї статі; | 0% |
| 4. | з колегами протилежної статі; | 5% |
| 5. | зі старшими за віком колегами; | 10% |
| 6. | з молодшими за віком колегами; | 10% |
| 7. | з працівниками-підлеглими; | 0% |
| 8. | з клієнтами; | 10% |
| 9. | з представниками інших організацій (постачальниками) | 10% |

На наш погляд було цікаво дізнатися чи впливають комунікативні бар'єри на успішність професійної діяльності та на стан здоров'я (самопочуття) респондентів. За результатами опитування 45% респондентів відповіли, що на їхню професійну успішність комунікативні бар'єри «скоріше впливають, ніж не впливають» та лише 5% визнали, що «не впливають» (див рис.3.3.).

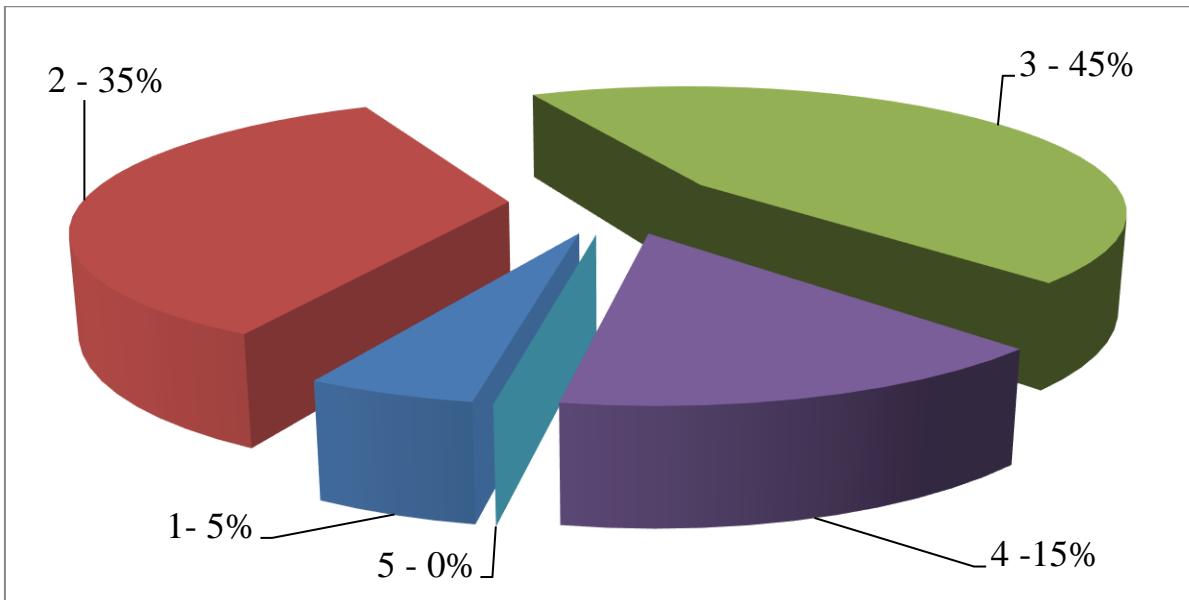


Рис.3.3. Вплив комунікативних бар'єрів на успішність професійної діяльності

- 1 – не впливають;
- 2 – скоріше не впливають, ніж впливають;
- 3 – скоріше впливають, ніж не впливають;
- 4 – впливають;
- 5 – важко відповісти.

В той же час 55% респондентів визнали, що наявність комунікативних бар'єрів негативно позначається на їх самопочутті (див. рис.3.4.).

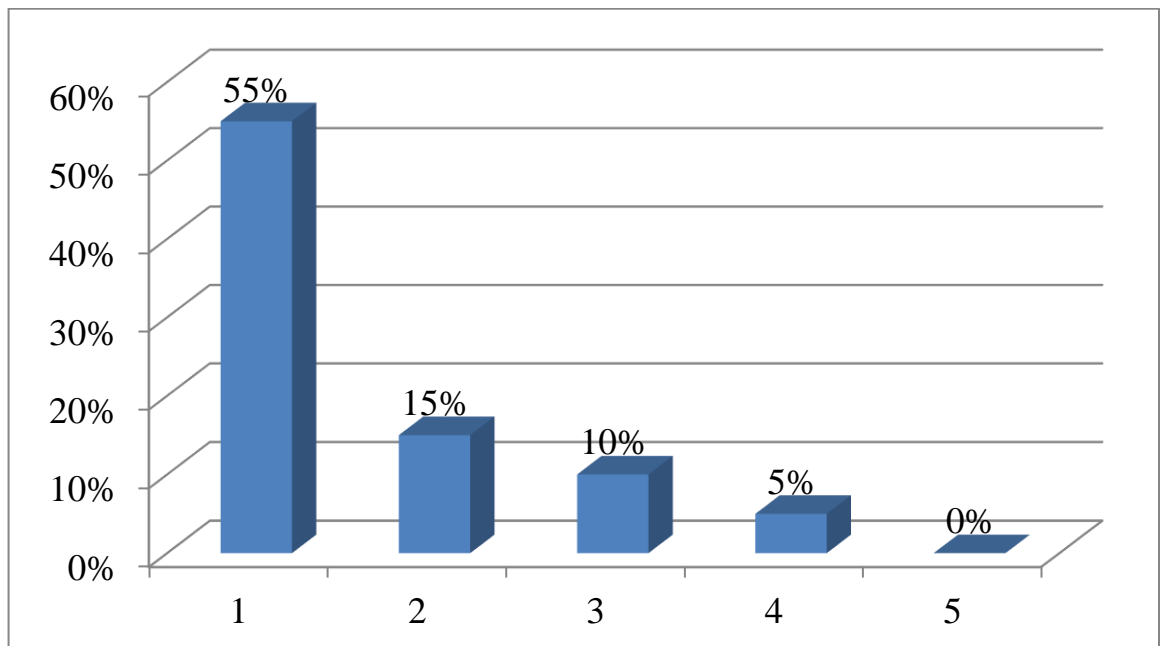


Рис. 3.4. Вплив комунікативних бар'єрів на самопочуття респондентів

- 1 - так, негативно позначається;
- 2 - скоріше позначається;
- 3 - скоріше не позначається;
- 4 - ні, не позначається;
- 5 - важко відповісти.

Також нами були виявленні чинники, що впливають на виникнення комунікаційних бар'єрів в мережі фітнес-клубів «FITHAUS», які пов'язані з індивідуально-психологічними особливостями учасників спілкування.

Так, причиною виникнення комунікативних бар'єрів *за особливостями їх спрямованості*: 55% респондентів називають різні потреби, інтереси, мотиви учасників спілкування та 35% - різні моральні та інші цінності учасників спілкування різні моральні та інші їхні цінності; 10% - називають різні настанови учасників спілкування; *за особливостями пізнавальної сфери особистості*: 60,0% говорять про вплив різного рівня інтелекту учасників спілкування; 40,0% називають різну інформаційну підготовку учасників спілкування; *за особливостями емоційно-динамічної сфери особистості*: 65% респондентів вважають, що на виникнення комунікативних бар'єрів впливають різні емоційні стани та емоційні реакції учасників спілкування; 35% вказують на різний тип темпераменту тих, хто спілкується; *за особливостями соціально-перцептивної сторони спілкування*: 50% вказують на наявність певних стереотипів в учасників спілкування; 35% респондентів стверджують про негативний вплив неестетичного, непривабливого іміджу учасників спілкування; 15% респондентів говорять про відсутність емпатії; *за особливостями інтерактивної сторони спілкування*: 55 % респондентів називають різні стратегії спілкування учасників комунікації.

Серед чинників, які впливають на виникнення комунікативних бар'єрів, пов'язаних із *соціально-професійними та соціально-демографічними особливостями учасників комунікації*, респонденти називають такі: різний управлінський статус учасників спілкування, різний майновий статус учасників спілкування; вікові та статеві відмінності (рис. 3.5.)

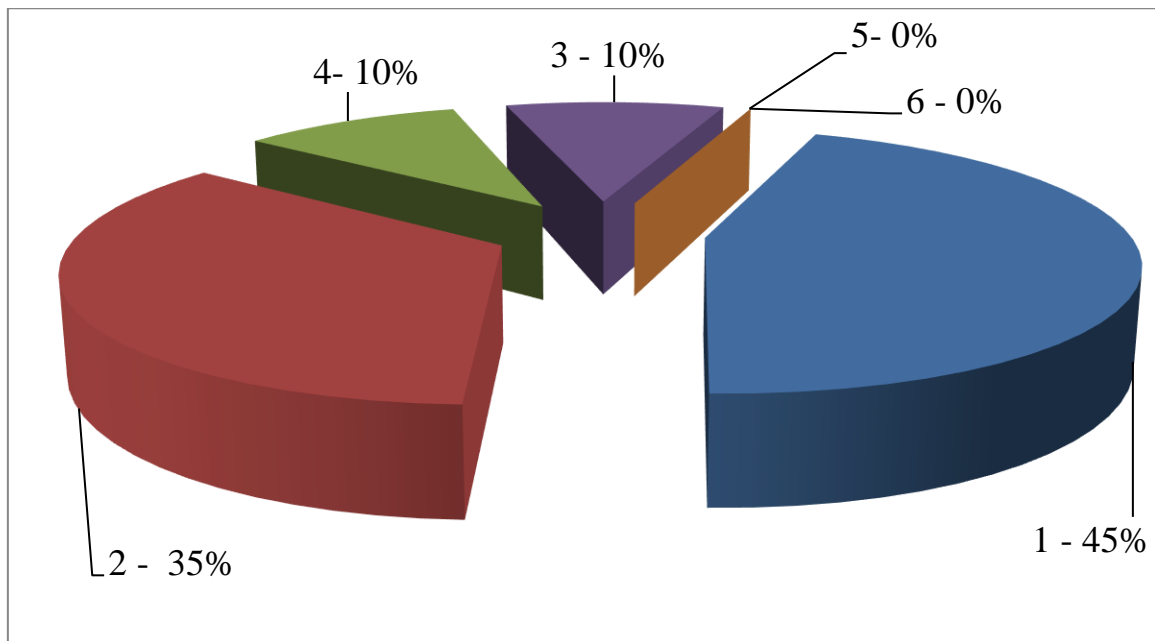


Рис. 3.5. Чинників, які впливають на виникнення комунікативних бар'єрів співробітників мережі фітнес-клубів «FITHAUS»

- 1 – різний управлінський статус учасників спілкування;
- 2 – різний майновий статус учасників спілкування;
- 3 – вікові відмінності;
- 4 – статеві відмінності;
- 5 – національні відмінності;
- 6 – етнічні відмінності.

Для жодного із опитуваних національні та етнічні відмінності учасників спілкування не впливають на виникнення комунікативних бар'єрів в професійній діяльності. Це свідчить про національну толерантність персоналу, які працюють у мережі фітнес-клубів «FITHAUS». Це є дуже важливим, адже діяльність галузі фізична культура і спорт передбачає міжкультурне спілкування.

Характеризуючи свій стиль спілкування в організації, усі 100% респондентів оцінили його як миролюбний.

За результатами анкетування 30% респондентів серед власних якостей, що допомагають ефективному спілкуванню при виконанні професійних обов'язків, назвали комунікабельність. Саме це найбільше допомагає їм встановлювати соціальні зв'язки та будувати плідну взаємодію з іншими

людьми. Важливість наявності у себе щирості та толерантності відмітили 25%. У переліку важливих власних якостей респондентів, що допомагають їм конструктивно спілкуватися, є доброзичливість, вміння вислухати, гумор, чуйність, вміння зрозуміти іншого, неконфліктність, миролюбність, чесність, гнучкість тощо (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2

Особисті якості, які допомагають у комунікації з людьми

| № | Вид якості | Кількість чол, у % |
|----|-------------------------|--------------------|
| 1 | щирість | 10 |
| 2 | толерантність | 25 |
| 3 | доброзичливість | 15 |
| 4 | вміння вислухати | 15 |
| 5 | гумор | 10 |
| 6 | чуйність | 5 |
| 7 | вміння зрозуміти іншого | 5 |
| 8 | миролюбність | 5 |
| 9 | чесність | 5 |
| 10 | гнучкість | 5 |

Складність викликав у респондентів процес самоаналізу якостей, що заважають ефективному спілкуванню в ході їхньої управлінської діяльності. Найчастіше вони називають категоричність, нечесність, упертість, непоступливість, наявність комплексів. Також названі такі полярні якості як невпевненість та самовпевненість. Респонденти зазначили, що для прийняття управлінських рішень їм часто не вистачає впевненості у правильності своїх дій. Деяким навпаки заважає самовпевненість. Чверть опитуваних співробітників мережі фітнес-клубів «FITHAUS», нажаль, не дали відповіді на дане питання. Можливо, це пояснюється тим, що в ситуаціях неуспіху, люди зазвичай шукають об'єктивні, а не суб'єктивні причини.

Респонденти назвали такі якості, які б хотіли розвинути в собі для ефективного спілкування:

- твердість у прийнятті рішень,
- уміння «відкидати» неважливі речі і зосереджуватися на головному,
- уміння стримувати власні емоції та керувати ними,
- упевненість у собі та в своїх діях.

Цікавим є те, що найчастіше респонденти називають однією з головних умов побудови успішних комунікацій – володіння українською мовою на високому рівні. Таким чином, менеджери підтверджують своє розуміння важливості досягати домовленостей щодо спільних дій в організації та поза її межами, правильно передаючи зміст інформації мовними засобами.

Особливо нас цікавили думки респондентів щодо заходів, які допомагають запобігти та подолати комунікаційні бар'єри в мережі фітнес-клубів «FITHAUS». Маємо такі відповіді: проведення соціально-психологічних тренінгів – 55%; проведення спільних культурно-масових заходів в організації – 20%; використання Інтернет-ресурсів із проблем спілкування – 15%; індивідуальні консультації психолога – 10%.

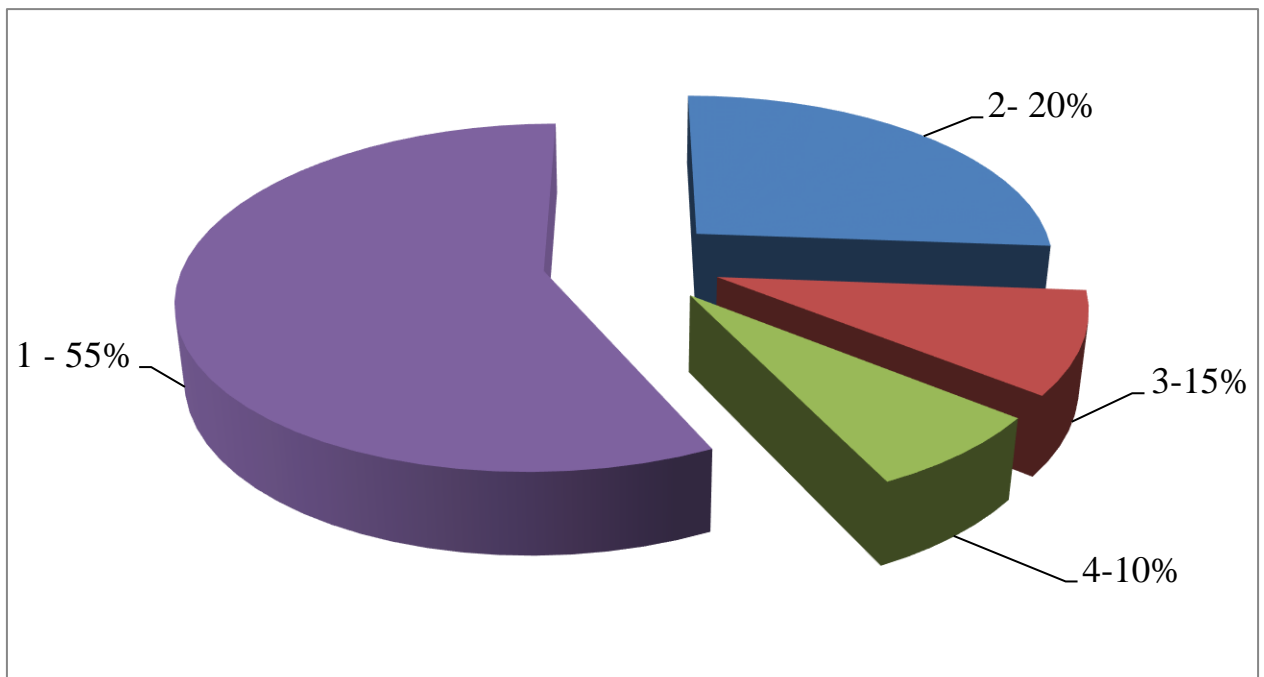


Рис. 3.6 Заходів, які допомагають запобіганню та подоланню комунікаційних бар'єрів в мережі фітнес-клубів «FITHAUS».

У ході дослідження було встановлено, що 50% учасників соціологічного опитування одним із головних чинників підвищення ефективності роботи називають самостійний розвиток комунікативних якостей (рис. 3.7.). Респонденти розуміють, що в більшості випадків без цих навичок їм не обійтися, оскільки їхня діяльність спрямована саме на досягнення конкретних цілей за допомогою інших, а взаємодіяти доводиться з людьми різними за віком, статтю, фахом, посадою, досвідом. Це є основним соціально-психологічним механізмом його діяльності.

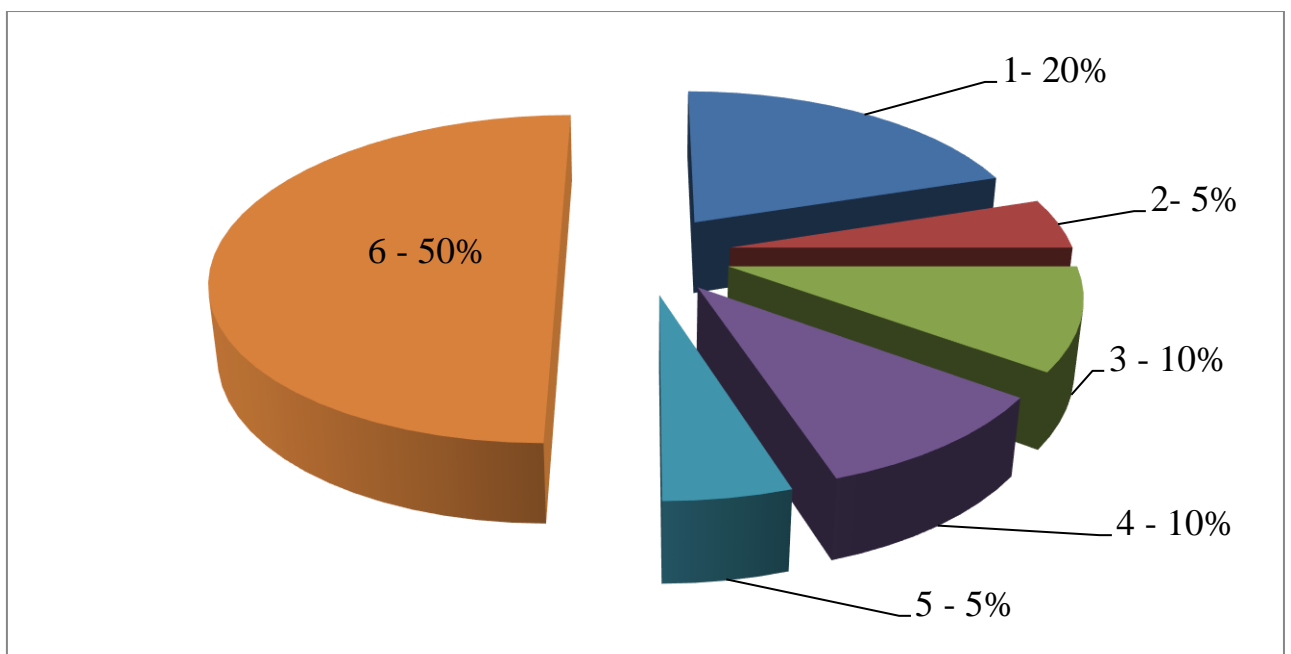


Рис. 3.7. Заходи, щодо підвищення ефективності професійної діяльності співробітників мережі фітнес-клубів «FITHAUS»

- 1- лекційні курси з проблем спілкування;
- 2 - соціально-психологічні тренінги;
- 3 - самостійне читання наукової та науково-популярної літератури з проблем спілкування;
- 4 - використання відеофільмів з проблем спілкування;
- 5 - використання інтернет-ресурсів із проблем спілкування;
- 6 - самостійний розвиток комунікативних якостей.

Можна сказати, що учасники дослідження усвідомлюють, що можуть підвищити ефективність професійної діяльності, враховуючи різноманітні

чинники у своїй діяльності. У процесі управління важливе місце відводиться психологічним факторам, пов'язаним з особливостями поведінки людей, окремих осіб, груп і організацій.

На наш погляд було цікаво дослідити емоційні перешкоди у встановленні контактів. Маємо наступні результати:

- 25% респондентів успішно управляють власними емоціями та дозують їх,
- 15% респондентів не уміють управляють власними емоціями;
- неадекватний прояв емоцій у 30% опитаних;
- у 5% виявлено негнучкість, нерозвиненість, невиразність емоцій,
- натомість 10% респондентів мають гнучкі, розвинені, виразні емоції;
- негативні емоції домінують у 15% опитаних;
- 20% респондентів мають бажання зближуватися з людьми на емоційній основі, але 10% опитаних не налаштовані це робити.

Загалом, у 35% респондентів їхній емоційний стан «на кожний день» трохи ускладнює взаємодію з співробітниками чи клієнтами. У 30% є деякі емоційні проблеми у спілкуванні. У 20% емоції зазвичай не заважають спілкуватися з людьми. 15% респондентів емоції заважають встановлювати контакти з людьми. Можливо, ці люди піддаються деяким дезорганізуючим реакціям чи станам.

В ході визначення чинників комунікативних бар'єрів, пов'язаних із емоційною сферою, респонденти стверджують, що були щирими і цілком усвідомлено проаналізували свою поведінку.

3.2. Аналіз стратегій в спілкуванні менеджера спортивної організації

Нами було здійснене дослідження домінуючої стратегії психологічного захисту в спілкуванні, завдяки якій було визначено домінування однієї зі стратегій психологічного захисту в спілкуванні (миролюбності, ігнорування, агресії) чи наявності їх в поведінці респондентів однаковою мірою.

За результатами дослідження у 30% респондентів домінує миролюбність. Це психологічна стратегія захисту суб'єктивної реальності індивіда, в якій інтелект і особистість відіграють домінуючу роль.

У таких респондентів інтелект гальмує або нейтралізує енергію емоцій, коли особисте «Я» знаходиться під загрозою. Миролюбність – це партнерство і співпраця, вміння йти на компроміс, здаватись і підкорятись, готовність пожертвувати деякими інтересами заради збереження головного – гідності. У деяких випадках це означає пристосування, бажання поступитися наполегливості партнера, не давати зіпсувати стосунки, не вступати в конфлікт, який випробовує власне «я». Загальний інтелект і «хороший» характер 30% респондентів створюють психологічну основу для миру. Але ми не повинні вважати, що пацифізм є ідеальною стратегією захисту «мене», яка працює за будь-яких обставин. Це найкраще, коли мир є домінуючим і пов'язаний з іншими стратегіями (у формі поміркованості).

В контактах з партнерами 35% респондентів активно вживають різні захисти своєї суб'єктивної реальності: три особи поєднують миролюбність та уникнення, дві особи – миролюбність та агресію, дві особи – уникнення та агресію.

Виявлено, що 20% опитаних активно використовують уникнення як психологічну стратегію захисту суб'єктивної реальності, що засновані на збереженні інтелектуальних або емоційних ресурсів. Коли їхнє «Я» піддається «атаці», вони часто тікають без бою або залишають зону конфлікту та напруги. При цьому вони відкрито не витрачають емоційну енергію і мінімізують інтелектуальне навантаження.

Якщо уникання зумовлене природними особливостями (наприклад, темпераментом), воно є психогенним. Серед тих, хто обирає стратегії уникнення, також є ті, хто від народження наділений сильним інтелектом, який дозволяє їм уникати стресових зустрічей, а не взаємодіяти з тими, хто порушує їхнє «я». Однак спостереження показують, що одного лише інтелекту недостатньо для досягнення чітких стратегій уникнення. Цілковитим

природно, що розумні люди часто беруть активну участь у захисті своєї суб'єктивної реальності: інтелект покликаний охороняти наші потреби, інтереси, цінності та завоювання. Очевидно, потрібна також воля.

Отже, стратегія миру заснована на високому інтелекті і доброму характері - вимоги до особистості досить високі. Уникнення дещо простіше і не потребує особливих психічних і емоційних витрат, а є результатом підвищених вимог до нервової системи та волі.

Як захист свого «Я» найпростіше над усе використовувати агресію.

Агресію як стратегію психологічного захисту суб'єктивної реальності особистості використовують 15% респондентів.

Досить уявити типову ситуацію спілкування, щоб переконатися, що агресивна поведінка виникає часто, легко відтворюється і може проявлятися у жорсткій або м'якій формі. Її потужна енергетика оберігає особисте «Я» на вулицях, у міських натовпах, у громадському транспорті, у чергах, у компаніях, удома, у стосунках із незнайомими та дуже близькими людьми.

Наступним етапом було дослідження комунікативної установки, а саме визначення загальної комунікативної толерантності допомогла визначити рівень комунікативної установки за наступними показниками:

- 5% респондентів не мають бажання розуміти або приймати індивідуальні особливості інших людей;
- 20% респондентів, оцінюючи поведінку, образ думок чи окремі характеристики людей, розглядають як еталон самого себе;
- 10% опитаних категоричні чи консервативні в оцінках інших людей;
- 20% респондентів не вміють приховувати чи згладжувати негативні почуття, що виникають при спілкуванні з некомунікабельними якостями колег;
- 15% респондентів прагнуть переробити, перевиховати своїх колег;
- 25% респондентів хочуть підлаштовувати колегу під себе, зробити його зручним;
- 10% опитаних не вміють пробачити іншому його помилки, які хоч і

виникають не навмисно та незграбність й неприємності під час спілкування;

- 5% респондентів погано пристосовуються до характерів, звичок, настанов колег.

В ході проведення даного дослідження респонденти були ознайомлені з основними поведінковими ознаками, які засвідчують низький рівень загальної комунікативної толерантності, який супроводжується, нажаль, негативними емоціями.

Це дослідження допомогло визначити чинники комунікативних бар'єрів, пов'язані з настановами респондентів (рівень їхньої комунікативної толерантності).

Комунікативна толерантність – є однією з найважливіших і інформативних характеристик особистості. За своєю природою це досить складне творіння. Вона відображає досвід спілкування та ціннісні орієнтації, особливості освітньої культури та особливості виховання особистості, потреби, інтереси, установки, особистість, темперамент, звички, особливості мислення і, звичайно, сформовані стереотипи поведінки.

Саме комунікативна толерантність є однією із найважливіших властивостей особистості, необхідної для оптимізації процесів спілкування та взаємодії.

Ця характеристика особистості є стрижневою, оскільки значною мірою визначає її життєвий шлях і діяльність - статус в навколишньому середовищі і на роботі, кар'єрний розвиток і виконання професійних обов'язків.

Висновки до розділу 3

Кожний спортивний менеджер намагається підвищити ефективність своєї управлінської діяльності та зміцнити авторитет. Тому він зацікавлений в такій інформації, яка дала б можливість дізнатися про свої особливості в порівнянні з іншими, більш ефективно використовувати свої позитивні і нейтралізувати негативні якості, якщо такі є. Саме методи психологічного дослідження особистості і, в першу чергу, психодіагностичні методики

дозволили нам надати можливість менеджерам отримати інформацію такого роду. В ході спілкування з керівниками під час проведення дослідження було зрозуміло, що у них існує потреба мати об'єктивну інформацію про себе. Дозволив отримати таку інформацію процес самооцінювання спортивного менеджера за допомогою відповідних методик, які були нами підібрані. Самооцінка як джерело критичної інформації впливає на самосвідомість керівника, сприяє активізації самовиховання і саморозвитку, дозволяє більш цілеспрямовано коригувати особистісні якості.

Таким чином, результати проведеного нами дослідження показали, що наявність комунікативних бар'єрів призведуть до зниження ефективності роботи керівників організацій та персоналу, впливаючи на їхні міжособистісні стосунки, емоційний стан, задоволеність роботою тощо. Тому дуже важливо запобігати та долати комунікативні бар'єри в діяльності менеджерів та організацій очевидна, а робота в цьому напрямку є вкрай необхідною.

Так як за своїм основним змістом комунікативний бар'єр являється одним із різновидів психологічного бар'єру, то роботу з профілактики та подолання комунікативних бар'єрів мають здійснювати організаційні психологи. За результатами нашого опитування 10% респондентів, які брали участь у дослідженні, обирають як профілактичний захід індивідуальні консультації психолога. *Цінність* такого виду роботи полягає в тому, що психологи-консультанти допомагають клієнтам знайти рішення власних проблем. Отже, за допомогою індивідуальних консультацій психолога можна готувати менеджера до самостійного вирішення комунікативних проблем у майбутньому. У процесі опитування також з'ясувалося, що більшість респондентів (55%) головним засобом профілактики та подолання комунікативних бар'єрів в своїй професійній діяльності вважають соціально-психологічний тренінг. Такий вибір є свідченням того, що менеджери розуміють значення психологічної допомоги з метою вирішення психолого-управлінських проблем.

РОЗДІЛ 4

ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙ ТА ПОДОЛАННЯ КОМУНІКАТИВНИХ БАР'ЄРІВ У МЕРЕЖІ ФІТНЕС-КЛУБІВ «FITHAUS»

4.1. Характеристика заходів щодо профілактики та подолання комунікативних бар'єрів у мережі фітнес-клубів «FITHAUS»

Виходячи з отриманих результатів соціологічного дослідження, ми прийшли до висновку, що для подолання комунікативних бар'єрів у мережі фітнес-клубів «FITHAUS», необхідно здійснити допомогу на двох рівнях:

- інформаційному рівні (отримання персоналом необхідної інформації з психолого-організаційних питань);
- практично-дієвому рівні (наприклад, діагностика; проведення у фітнес-клубах соціально-психологічного тренінгу серед персоналу з подолання комунікативних бар'єрів, які можуть виникнути у процесі спілкування тощо).

Більшість респондентів (65%) вказує на ефективність тренінгів ніж на ефективність індивідуальної роботи (35%) внаслідок:

- активності позиції та інтенсивності, яка забезпечується тривалістю і насиченістю програми тренінгів (10%);
- учасники отримують більшу частину інформації від: тренера, учасників, здатності спостерігати за собою під час виконання навчальних завдань (20%)
- отримувати зворотній зв'язок не тільки від тренера, а й від інших учасників тренінгу (35%);
- можливості відчувати, що учасник не самотній у своїх проблемах (35%).

На рисунку 4.1. розподіл відповідей респондентів чому проведення тренінгів з подолання комунікативних бар'єрів, необхідні для ефективної управлінської діяльності мережі фітнес-клубів «FITHAUS».

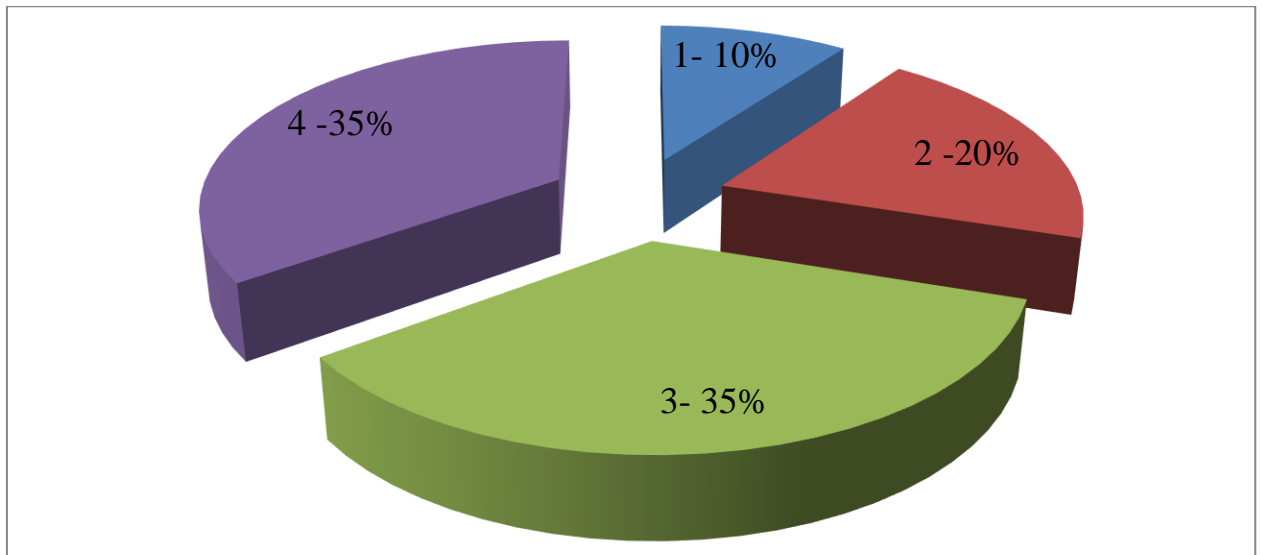


Рис. 4.1. Фактори, які визначають необхідність проведення тренінгів з подолання комунікативних бар'єрів у мережі фітнес-клубів «FITHAUS»

Тренінгові форми роботи з подолання комунікативних бар'єрів у мережі фітнес-клубів «FITHAUS» дають можливість обговорювати ідеї, ділитися знаннями та професійним чи особистим досвідом.

Наявність рівних партнерів під час проведення тренінгів з подолання комунікативних бар'єрів створює комфортну атмосферу. Кожна спроба саморозкриття викликає позитивну реакцію оточуючих, відповідно підвищується самооцінка особистості. Активне навчання базується на особистому досвіді учасників та їхній безпосередній взаємодії зі сферою досвіду, про яку вони вивчають. Саме за таких умов не відбувається пасивної передачі знань, а, навпаки, є самостійна мотивація пошуку інформації. Під час тренінгу учасники отримують цінний зворотний зв'язок і в процесі виробляють нове ставлення до вирішення проблеми.

Принцип спрямованості на застосування результатів тренінгу, який отримується під час інтерактивної роботи в групі дозволяє всім його учасникам перенести досвід на практику в житті.

Представляємо розподіл відповідей респондентів на запитання «Які можливості надає використання інтерактивних технік?»:

- дає можливість усвідомити сенс і значення тих чи інших психологічних та управлінських феноменів (0%);
- підтримується аналіз сутності основних понять організаційної психології, індивідуальні особливості цих понять (0%);
- зосереджено на усвідомленні сучасної управлінської діяльності та методів організаційного розвитку (10%);
- створити умови в процесі прямої чи опосередкованої взаємодії між керівниками чи персоналом організації як окремими особами чи групами для розуміння певних проблем, що існують у діяльності організації, формальних чи неформальних груп чи конкретних осіб (20%);
- забезпечити визначення конкретних напрямів і методів вирішення існуючих проблем в організаційній діяльності (людей в організації, окремих осіб), а також очікуваного напрямку їх розвитку (30%);
- створити умови для набуття навичок, що сприяють ефективності організаційної діяльності (прийняття колективних та індивідуальних рішень, налагодження ділової та управлінської комунікації з урахуванням мотивації керівників і співробітників та формуванню соціально-психологічного клімату (40%).

Проаналізувавши ряд тренінгів та тренінгових програм, ми обрали «Тренінгову програму для профілактики та подолання комунікативних бар'єрів в організації», авторами якої є колектив науковців, бо саме ця програма є логічним продовженням теоретичної частини дослідження та дає можливість вирішити проблеми комунікативних бар'єрів, які були виявлені у респондентів в процесі опитування.

Мета тренінгу з подолання комунікативних бар'єрів: сприяти осмисленню персоналом мережі фітнес-клубів «FITHAUS» сутності комунікативних бар'єрів, їх ролі в організації діяльності фітнес-клубу, а також забезпечити набуття професійних умінь та навичок профілактики і подолання комунікативних бар'єрів, знання про управлінське спілкування, його види, фази закономірності розвитку.

Завдання тренінгу з подолання комунікативних бар'єрів:

1. Аналіз змісту комунікативних розладів та факторів, що впливають на їх виникнення.

2. Набути вмінь та навичок попередження та подолання комунікативних бар'єрів у будь-якій ситуації спілкування в фітнес-клубі – під час самопрезентації, усіх форм ділового (офіційного) та неформального спілкування.

3. Здобути навички та компетенції для запобігання та подолання комунікаційних бар'єрів в фітнес-клубі у контексті людської взаємодії:

- вираження емпатії, уміння слухати, розуміння невербальних стилів спілкування;
- підвищення толерантності, зменшення агресії та управління емоціями;
- у процесі спілкування подолання стереотипного ставлення;
- розвивати комунікативну творчість;
- зміцнювати єдність групи.

Форма організації навчання:

Навчання може проводитись індивідуально для керівників та персоналу фітнес-клубу, або у спільних групах (в залежності від мотивації та оперативної підготовки учасників).

Ми пропонуємо базовий варіант тренінгу, який буде мати шість тем:

Тема 1. Поняття, види та причини комунікаційних бар'єрів в фітнес-клубі.

Тема 2. Подолання комунікаційних бар'єрів у самопрезентації, формальних і неформальних комунікаційних процесах в фітнес-клубі.

Тема 3. Розвиток здатності співчувати, слухати та розуміти невербальні стилі спілкування є важливим для запобігання та подолання комунікаційних бар'єрів в фітнес-клубі.

Тема 4. Підвищення рівня толерантності, зниження агресії та управління емоціями як фактор запобігання та подолання комунікаційних бар'єрів в фітнес-клубі.

Тема 5. Роль стереотипів у виникненні та подоланні комунікативних бар'єрів.

Тема 6. Розвиток комунікативної креативності та зміцнення групової солідарності є умовою запобігання та подолання комунікативних бар'єрів.

Навчання може проводитись у таких форматах:

а) форма професійного навчання безпосередньо в організації як керівників, так і співробітників (один раз на тиждень протягом трьох місяців, дві години після робочих днів або під час перерв);

б) поєднуйте професійне навчання поза фітнес-клубу, у формі виїзних нарад (три дні по вісім годин) з організацією рекреаційних заходів для керівників і співробітників (у розважальних центрах, туристичних комплексах тощо).

Пропонуємо розробляти програми тренінгів відповідно до проблеми фітнес-клубу, вікового та статевого складу організації. Обсяг навчання також може змінюватися в залежності від конкретного завдання.

Перелік інтерактивних технік для проведення тренінгу з подолання комунікативних бар'єрів:

- Аналіз комунікативних ситуацій.
- Групові дискусії.
- Метод незакінчених речень.
- Міні-лекції.
- Мозкові штурми.
- Творчі завдання.
- Домашні завдання.

Слід зазначити, що тренінгову програму для профілактики та подолання комунікативних бар'єрів в фітнес-клубі, необхідно адаптували до менеджерів різних рівнів управління.

Вправи тренінгу, необхідно побудовані таким чином, щоб спортивні менеджери мали можливість не тільки проаналізувати ситуації щодо

побудови комунікацій в фітнес-клубі з власного досвіду, але і зпроектувати ситуації, в яких комунікативні бар'єри спричинені різними чинниками.

Застосування техніки «мозкового штурму» дає можливість спільно розв'язувати проблему, розвиває мовлення менеджерів, вчить їх вибудовувати образи засобами мови і вміти їх виголошувати.

Саме удосконалення мовних умінь потребують спортивні менеджери. Зокрема, як уже було зазначено в результатах проведеного опитування, респонденти найчастіше називають однією з головних умов побудови успішних комунікацій – володіння українською мовою на високому рівні.

Найкращі результати досягаються, коли співробітники беруть участь у тренінгу з особистих причин і розуміють, чому тема даного тренінгу є важливою саме для них. Вивчення менеджерами наявності у своїй діяльності комунікативних бар'єрів та з'ясування причин їх виникнення слугувало усвідомленому розумінню менеджерами спортивних організацій важливості обраної нами теми тренінгової програми. А поставлені цілі «Тренінгової програми для профілактики та подолання комунікативних бар'єрів в організації» задовольняють особисті потреби спортивних менеджерів у житті та професійній діяльності.

4.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності комунікацій в діяльності спортивного менеджера мережі фітнес-клубів «FITHAUS»

Хоча спортивний менеджер у своїй діяльності вирішує повсякденні завдання за допомогою людей, його особиста участь також необхідна в управлінні інцидентами. Головне завдання менеджера – досягти результатів і розробити бізнес-стратегії, які долають усі руйнівні фактори в цілеспрямованій співпраці з іншими.

Для теорії і практики спорту проблема валідації методів і прийомів підвищення ефективності діяльності організацій, особливо менеджерів у цій сфері, є очевидною. Одним із наукових напрямків дослідження проблеми підвищення ефективності організації є багатофункціональний аналіз

психологічних особливостей діяльності. та особистісних характеристик спортивного менеджера.

Найефективнішим заходом щодо вдосконалення управлінської діяльності спортивного менеджера є підвищення рівня майстерності та ефективності його комунікацій. Так як комунікації можуть бути перервані дуже багатьма чинниками, то спортивні менеджери повинні за допомогою низки методів підвищувати їх ефективність. Для цього треба мати певні індивідуальні навички.

Найважливішою особистою навичкою для покращення спілкування є розвиток навичок слухання. Бути хорошим слухачем означає бути готовим слухати, не перебиваючи того, хто говорить, зосереджуватися на словах та їх значенні, бути терплячим і задавати відповідні запитання. Окрім вміння слухати, існують інші особисті навички, які надихають на ефективне спілкування. По-перше, це зворотній зв'язок, який забезпечується двостороннім спілкуванням, коли результати спілкування можна запитувати, інтерпретувати та розуміти. Взагалі кажучи, чим складніше повідомлення, тим доцільнішим є двостороннє спілкування. Крім того, відправник повинен знати, що різні одержувачі можуть по-різному інтерпретувати значення його слів. В той же час відправник також повинен намагатися заслужити довіру. Щоби це зробити спортивному менеджеру не потрібно вважати себе експертом у всьому, а ретельно підготувати доставку своєї інформації.

Спортивний менеджер повинен здобувати комунікативні знання – це знання про те, які методи і засоби спілкування існують, який вплив вони надають, їх можливості та обмеження, знання про відповідний рівень розвитку своїх комунікативних навичок чи комунікативних навичок партнерів по спілкуванню.

Спортивний менеджер має працювати над розвитком у себе комунікативних здібностей. Такі здібності можна трактувати двобічно: по-перше – це природна обдарованість людини у спілкуванні, по-друге – комунікативна продуктивність.

Слід розвивати такі уміння:

- давати соціально-психологічні прогнози ситуацій спілкування;
- спиратися на унікальність ситуації спілкування та планувати процес спілкування з соціально-психологічної точки зору;
- психосоціальне управління процесами спілкування в ситуаціях спілкування.

Комунікативні уміння формуються тільки в умовах безпосередньої взаємодії між людьми.

Спортивний менеджер повинен чітко усвідомити, що рівень розвитку власних комунікативних умінь багато в чому буде визначати ефективність його діяльності, його можливості аргументовано та логічно висловлювати особисті думки, вибудовувати хороші стосунки з працівниками та створювати позитивний психосоціальний мікроклімат у колективі. Водночас помилки керівника у професійному спілкуванні можуть перешкоджати ефективному виконанню службових обов'язків і негативно позначатися на його кар'єрі.

Серед основних заходів, які сприяють щоденним ефективним комунікаціям та допомагають долати комунікативні бар'єри, можна назвати такі (табл. 4.1):

Таблиця 4.1

Заходи, які сприяють ефективним комунікаціям та подоланню комунікативних бар'єрів

| Назва заходу | Методи, які використовуються для здійснення заходу | Мета, яка досягається |
|---------------------------------|---|--|
| Якісне спілкування | Вірне сприйняття інформації | Налагоджується взаєморозуміння між співробітниками |
| Уміння слухати | Концентрація не тільки на словах, а і на їхньому значенні | Швидке сприйняття інформації та її розуміння |
| Забезпечення зворотного зв'язку | Висловлення думки про отриману інформацію | З'ясування мети переговорів |

Як уже було з'ясовано, виникнення комунікативних бар'єрів між співробітниками може бути спричинено різноманітними факторами та їх обставинами. Як можна попередити та подолати комунікативні бар'єри? Розглянемо у нашій роботі способи подолання 3-х видів комунікативних бар'єрів, які зазвичай виникають в процесі ділового спілкування та їх модифікації, а саме: «авторитет», «уникнення» і «нерозуміння», які були описані нами вище.

Бар'єр «авторитет» визначається умовним поділом усіх осіб на авторитетних і неавторитетних. Тобто в цьому випадку довіра чи недовіра залежить не від якості переданого повідомлення, а від мовця. Доступ людини до тих чи інших авторитетних інституцій залежить від таких факторів: соціальний статус; приваблива зовнішність; доброзичливе ставлення до об'єкта впливу; авторитетність; щирість. Більш того, якщо людина слухає з довірою, то вона запам'ятає висновок і заплатить. мало уваги до процесу обговорення.

Бар'єр «уникнення» характеризується тим, що людина уникає джерела впливу та уникає контакту зі співрозмовником. Керуючи увагою співрозмовника, аудиторії, можна подолати цю перешкоду. По суті, це вирішує дві взаємопов'язані проблеми: привертати увагу та підтримувати увагу. Найбільше на нашу увагу впливають такі якості інформації: актуальність, важливість, новизна, несподіваність, нестандартність подачі, інтенсивність подачі, а також звучання та його модуляція.

Бар'єр «нерозуміння» характерне для ситуацій в яких джерело інформації заслуговує на довіру та має авторитет, але , нажаль, інформація все одно не доходить до співрозмовника (ми не бачимо, не чуємо, не розуміємо).

В спілкуванні існують бар'єри нерозуміння, їх потрібно попередити. Серед них виділяємо наступні: фонетичні; семантичні; стилістичні; логічні.

Для того, щоби подолати фонетичний бар'єр необхідно спілкуватися чітко, розбірливо та достатньо голосно, без скоромовки та наявності

зворотного зв'язку зі співрозмовником. Знання іноземних мов також попереджає фонетичні бар'єри. Особливо це є важливим при налагодженні міжкультурних комунікацій.

Семантичний бар'єр непорозуміння виникає, коли мова фонетично «наша», але «чужа» за змістом, що передається. Щоб подолати цю перешкоду, необхідно говорити якомога простіше і заздалегідь досягти узгодженого розуміння ключових слів, понять, термінів, а при необхідності - пояснити їх на початку розмови.

Порушення неправильно зрозумілого стилю виникають при невідповідності стилю мови мовця комунікативній ситуації або стилю мови поточному психічному стану слухача. Перше завдання в подоланні стилістичних бар'єрів - правильно побудувати повідомлення, що передається. В спілкуванні є два головних правил структурування інформації – це правило ланцюга та правило рамки.

Правило рамки створене на діях психологічного закону пам'яті. Суть полягає в тому, що початок і кінець будь-якої послідовності інформації, з чого б вона не складалася, краще зберігаються в пам'яті, ніж середина. Для того, щоб спілкуватися, розмовляти та розмовляти ефективно, необхідно на початку розмови вказати цілі, перспективи та очікувані результати спілкування, а в кінці розмови вказати ступінь досягнення мети та підвести підсумки розмови.

Правило ланцюга створене на основному припущенні, що зміст спілкування не може бути невидимим нагромадженням різноманітної інформації, воно має бути певним чином сконструйоване та пов'язане, сполучене в ланцюг. Будь-який ланцюг, упорядковуючи зміст, як і рамка, виконує відразу два завдання: дозволяє поліпшити запам'ятовування та допомагає структурувати інформацію відповідно до очікувань співрозмовника.

Бар'єр логічного нерозуміння виникає коли людина щось говорить або щось робить, що суперечить логіці. В такому випадку ми не тільки

відмовляємося її розуміти, але й емоційно сприймаємо її слова негативно. Подолання цього бар'єру можливе при дотриманні таких умов як: врахування логіки співрозмовника та його життєвої позиції й правильна аргументація.

Було виявлено, що комунікативні бар'єри мають інтелектуальні джерела, які, в свою чергу, можна класифікувати за елементами усвідомлення дій суб'єктів комунікацій (табл. 4.2). В таблиці представленні питання та відповіді на них. Як бачимо з таблиці 4.2., що до початку спілкування комунікативні бар'єри, як правило, не виникають, а спілкування є усвідомленим.

В процесі ділового спілкування спортивні менеджери часто повторюють помилки, які призводять до комунікативних бар'єрів. Необхідно спробувати виділити основні бар'єри і намагатись зробити так, щоби їм запобігти для того, щоб комунікації стали максимально успішними. Вирішенню даної проблеми сприяє проведене дослідження щодо вивчення наявних комунікативних бар'єрів у менеджерів спортивних організацій та причин їх виникнення, зокрема грамотний аналіз власних результатів.

Таблиця 4.2

Інтелектуальні джерела комунікативних бар'єрів

| Усвідомлення комунікацій як процесу | «Я» | Зміни від взаємодії | «Не Я» |
|-------------------------------------|--|------------------------------------|--|
| Позиція | Ким виступаю я у цій ситуації? | Спільна позиція у взаємодії | Хто він у цій ситуації? |
| Мета | Для чого мені необхідне це спілкування? | Самовизначення кожного | До чого йому це спілкування? |
| Зміст | Що я отримую від спілкування? | Спільні правила взаємодії | Що отримує людина від спілкування зі мною? |
| Методи | Якими методами я можу досягти розуміння? | Спільні способи дії | Як інша людина може досягти розуміння? |
| Результат | Чи зрозуміли мене? | Досягнення однієї та іншої сторони | Чи зрозуміли співрозмовника? |

Вивчення спортивним менеджером перешкод, які з'являються на шляху спілкування та способів їх уникнення неодмінно сприяє досягненню мети спілкування, призводить до поліпшення психологічного клімату в колективі та його і взаємодії.

Отже, для подолання комунікативних бар'єрів необхідні такі умови:

- створення сприятливого для спілкування макро- і мікросередовища;
- створення умов щоби комуніканти досягали оптимального розуміння змісту і значення тієї чи іншої ситуації.
- врахувати психосоціальні та індивідуально-психологічні особливості партнера по спілкуванню.
- розвивати психологічну підготовку до спілкування.
- розвивати комунікативні навички.
- слідкуйте за відгуками.
- звертати увагу на рівноправні та дружні стосунки.

Урахування змісту комунікативних бар'єрів, специфіки їх виникнення допоможуть менеджерам в діяльності з їх попередження та подолання.

Висновки до розділу 4

Враховуючи складність управлінських проблем щодо комунікативних бар'єрів, які спостерігаються в організаціях загалом і в діяльності спортивних менеджерів зокрема, особлива увага повинна приділятися врахуванню різноманітних умов та шляхів оптимізації управлінського процесу.

Розвиток комунікативних навичок спортивних менеджерів є умовою підвищення ефективності професійної діяльності, тому слід зазначити, що аналіз наукової літератури та аналіз практики управлінської діяльності усвідомлює необхідність комунікаційної підготовки спортивних менеджерів.

Практичний шлях формування комунікативної компетентності спортивних менеджерів є найбільш перспективним. Навчити керівника відповідати усім критеріям успішного управлінця за допомогою тільки теоретичних занять неможливо.

Основними результатами тренінгу для профілактики та подолання комунікативних бар'єрів у спортивних менеджерів є:

- усвідомлення менеджерами важливості профілактики і подолання комунікативних бар'єрів в своїй діяльності як передумови ефективного спілкування;

- розвиток у менеджерів умінь слухати співрозмовників, а також розуміти невербальні засоби спілкування; неодмінно, управляти своїми емоціями, а також долати стереотипи;

- підвищення загального рівня толерантності, підвищення комунікативної креативності кожного з учасників розмови, зниження агресії при спілкуванні, сприяння груповій єдності тощо.

Практичний досвід участі спортивних менеджерів в управлінських тренінгах дає змогу оцінити свій рівень, як теоретичних знань з питань побудови успішних комунікацій у фітнес-клубі, так і побачити проблеми управління даним процесом.

Формування навичок міжособистісного та ділового спілкування в ході тренінгів будується на уявному програнні ситуацій та своєї поведінки до них.

Змодельовані ситуації дають можливість спортивним менеджерам визначити, яка поведінка є найбільш ефективною, перевірити свій рівень сформованості комунікативної компетентності та готовності попереджати та долати комунікативні бар'єри.

Впровадження такого тренінгу організаційними психологами в свої навчальні програми та впровадження його в роботу спортивних менеджерів і керівників сприятиме оптимізації комунікаційного процесу в організації та поза нею.

Сучасний підхід до проблеми подолання комунікативних бар'єрів, як одного з основних компонентів професійної підготовки спортивних менеджерів, зумовлює необхідність саморозвитку та самовдосконаленню на основі власних дій, які реалізуються за допомогою соціально-психологічного

тренінгу, а діагностика комунікативних бар'єрів в даному сенсі стає самодіагностикою та самоаналізом.

Участь спортивних менеджерів у тренінгах управлінської діяльності, у свою чергу, забезпечить розвиток професійної управлінської компетентності спортивних менеджерів, сприятиме оптимізації управління фітнес-клубами, що призведе до успішної їхньої діяльності.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Розпізнавання, аналіз комунікативних бар'єрів та способів їх уникнення та подолання сприяють досягненню цілей і завдань професійної діяльності спортивного менеджера, ефективній і плідній взаємодії з працівниками, координації цих відносин, створенню ділового та здорового психологічного клімату у фітнес клубі. Пропонуємо наступні практичні рекомендації щодо подолання міжособистих комунікативних бар'єрів на шляху впровадження ефективних організаційних комунікацій:

1. Проводити тренінги на тему «Побудова ефективної комунікації в організаціях» раз у квартал.

2. Впроваджувати теоретичний матеріал тренінгів у практичну діяльність співробітників так як досягнення успіху в подоланні комунікативних бар'єрів залежить не тільки від отримання певних знань, а й уміння застосовувати їх у конкретних практичних ситуаціях.

3. Рекомендуємо теоретичний та практичний матеріал будувати безпосередньо на змісті діяльності галузі фізичної культури та спорту.

4. Застосувати метод моделювання окремих ситуацій. Такий метод є сильним мотивуючим фактором, так як дозволяє обговорювати проблеми, пов'язані з майбутньою ситуацією, а ділові бесіди і рольові ігри дозволяють імітувати прийняття управлінських рішень.

5. Завжди встановлюйте контекст перед спробою будь-якого спілкування. Якщо контекст неправильний, то спілкування буде безглуздим, незалежно від того, наскільки підготовленою та уважною є аудиторія. Якщо контекст правильний, якщо він має сенс, аудиторія залучить вас у процес спілкування.

6. Внутрішня система зв'язку, яка дозволяє лише односторонній зв'язок, навряд чи буде ефективною. Тому не спілкуйтеся за принципом «тільки дай» або «тільки візьми». Розробляти та впроваджувати програми та

заходи, які забезпечують двосторонню комунікацію. Навчіться бути «активними слухачами» у спілкуванні зі співробітниками та іншими.

7. Забагато спілкування означає відсутність спілкування взагалі. Позбудьтеся «сміття» – на зразок звітів, інформаційних бюлетенів тощо. Зосередьтеся та раціоналізуйте свою діяльність. Обов'язково спершу надайте найважливішу інформацію.

8. Викликайте впевненість серед працівників на всіх рівнях фітнес-клубу в тому, що справжня поведінка — те, що вони робили, як діяли, за що їх винагороджували та за що покарали — є більшою, ніж те, що офіційно задокументовано. Візьміть особисте зобов'язання переконатися, що співробітники практикують те, що вони говорять, а потім особисто дотримуйтеся цього зобов'язання.

ВИСНОВКИ

1. За даними літературних джерел було зроблено загальну характеристику комунікацій, досліджено їх сутність та теоретично обґрунтовано їх роль в діяльності спортивного менеджера. Комунікація – це складний процес, що включає низку взаємопов'язаних етапів, кожен із яких відіграє значну роль у забезпеченні розуміння та сприйняття інформації іншою людиною. Комунікація – це процес спілкування між співробітниками, підрозділами та організаціями, тому її вплив на ефективність діяльності керівника та організації в цілому незаперечний.

Проблема сутності комунікативних бар'єрів вивчена достатньою мірою, але методика дослідження не є вичерпною через їх різноманітність, модифікованість і непередбачуваність, а отже, відсутність методів і способів їх подолання.

Здійснено аналіз змісту комунікативних бар'єрів управлінського спілкування (фонетичні та стилістичні, інтелектуальні, семантичні, емоційні, мотиваційні, пов'язані із соціальними ролями, управлінської поведінки) та з'ясовано причини їх виникнення в діяльності менеджера спортивної організації. Причини виникнення комунікативних бар'єрів досить різні: зіткнення стилів спілкування; різноманітний лексикон і тезаурус; особливості інтелекту тих, хто спілкується; неоднакове знання предмета розмови; відсутність єдиного розуміння ситуації спілкування; особливості соціально-психологічних відносин, що склалися між партнерами; психологічні особливості партнерів; соціальні, політичні, професійні, релігійні відмінності.

2. В ході дослідження були з'ясовані причини виникнення комунікативних бар'єрів за особливостями їх спрямованості: 55% респондентів називають різні потреби, інтереси, мотиви учасників спілкування та 35% - різні моральні та інші цінності учасників спілкування різні моральні та інші їхні цінності; 10% - називають різні настанови

учасників спілкування; за особливостями пізнавальної сфери особистості: 60,0% говорять про вплив різного рівня інтелекту учасників спілкування; 40,0% називають різну інформаційну підготовку учасників спілкування; за особливостями емоційно-динамічної сфери особистості: 65% респондентів вважають, що на виникнення комунікативних бар'єрів впливають різні емоційні стани та емоційні реакції учасників спілкування; 35% вказують на різний тип темпераменту тих, хто спілкується; за особливостями соціально-перцептивної сторони спілкування: 50% вказують на наявність певних стереотипів в учасників спілкування; 35% респондентів стверджують про негативний вплив неестетичного, непривабливого іміджу учасників спілкування; 15% респондентів говорять про відсутність емпатії; за особливостями інтерактивної сторони спілкування: 55 % респондентів називають різні стратегії спілкування учасників комунікації.

Серед чинників, які впливають на виникнення комунікативних бар'єрів, пов'язаних із соціально-професійними та соціально-демографічними особливостями учасників комунікації, респонденти називають такі: різний управлінський статус учасників спілкування, різний майновий статус учасників спілкування; вікові та статеві відмінності.

3. В результаті соціологічного дослідження були виявленні заходи, які допомагають запобігти та подолати комунікаційні бар'єри в мережі фітнес-клубів «FITHAUS»: проведення соціально-психологічних тренінгів; проведення спільних культурно-масових заходів в організації; використання Інтернет-ресурсів із проблем спілкування; індивідуальні консультації психолога.

4. Теоретично обґрунтовані шляхи з профілактики та подолання комунікативних бар'єрів в управлінській діяльності та розроблено практичні рекомендації з їх профілактики та подолання. З огляду на те, що комунікативні уміння формуються тільки в умовах безпосередньої взаємодії між людьми, серед основних заходів, які сприяють щоденним ефективним комунікаціям та допомагають спортивним менеджерам долати

комунікативні бар'єри, ми називаємо такі: якісне спілкування, вміння слухати, забезпечення зворотного зв'язку. Урахування змісту комунікативних бар'єрів, специфіки їх виникнення допоможуть спортивним менеджерам в діяльності з їх попередження та подолання.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Армстрон, М. Як стати найкращим менеджером / М. Армстрон; пер. з англ. В.О. Шагоян. – Дніпропетрівськ: Баланс-Клуб, 2003. – 350 с.
2. Бобіна, О.В. Ділові комунікації і конфліктологія : методичні вказівки для самостійної роботи. – Миколаїв: Видавництво НУК, 2011. – 56 с.
3. Бучинська, Т.В., Шумська, С.Є. Формування комунікативної компетентності майбутніх менеджерів засобом соціально-психологічного тренінгу. [Електронний ресурс] – Доступно URL: file:///C:/Documents%20and%20Settings/Q13/Мои%20документы/Znpkhist_2012_5_7.pdf
4. Винославська, О.В., Малигіна, М.П. Людські стосунки: Навч. посіб. – К. : КВІЦ, 2001. – 83 с.
5. Галашова, О.Г. Формування навичок міжкультурної ділової комунікації в сфері менеджменту. Національний Університет «Острозька академія». – Наукові Записки. – Серія «Філологічна» – № 33. – 340 с. Острог. – 2013 р. – С. 264 – 267.
6. Гоменюк, З.М. Розвиток комунікативних вмінь як умова успішної професійної діяльності сучасних менеджерів. Доступно URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/10_.pdf
7. Горбенко, О.В. Науково-методичне обґрунтування потреби у спеціалістах фізичної культури та спорту в Україні. – Львів, 2002. – 24 с.
8. Гринь, О.Р., Гринь, А.Р., Дудчак, Ю.В. Шляхи вдосконалення особистісної організованості спортивного менеджера. / Науковий часопис НПУ імені М.П.Драгоманова. – Випуск 1 (42). – 2014. – С.34 – 40.
9. Грузинська І. В. Розвиток комунікативних здібностей державних службовців – запорука ефективного управління // Демократичне врядування: наука, освіта, практика. – К., 2009. – Т. 3. – С. 39 – 41.

10. Демедишина Н. Роль комунікативного аспекту в професійній діяльності державних службовців // Збірник наукових праць Національної акад. держ. упр. при Президентові України. – К., 2007. – Вип. 2. – С. 97 – 105.

11. Державна цільова соціальна програма розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року. Доступно URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/115-2017-%D0%BF#Text>

12. Дудчак, Ю.В. Організованість особистості спортивного менеджера. / Молода спортивна наука України. – Медико-біологічні та психолого-педагогічні аспекти спорт. тренування. – 2007. – Т.IV. С.114-117.

13. Карамушка, Л.М. Психологія управління : [навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. та ін-тів післядипломної освіти] / Л.М.Карамушка. – К. : Міленіум, 2003. – 342 с.

14. Карамушка, Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти: Монографія. – Київ: Ніка-Центр, 2000. – 332 с.

15. Карамушка, Л.М. Тренінг «Психологічні основи управління змінами в освітніх організаціях» / Л.М. Карамушка, О.А. Філь // Актуальні проблеми психології: [зб. наук. праць / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки]; Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України. – К., 2007. – Ч. 19. – С. 3 – 7.

16. Карамушка, Л.М., Зайчикова, Т.В. Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред. Л.М. Карамушки. – К.: Фірма «ІНКОС», 2005. – 366 с. – Бібліогр. в кінці розділів.

17. Карамушка, Л.М., Малигіна М.П. Використання інтерактивних технік у процесі підготовки менеджерів та персоналу освітніх організацій до управління: Методичні рекомендації. – К. – Рівне, 2003. – 20 с.

18. Карамушка, Л.М., Москальов, М.В. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : монографія / Л.М.Карамушка, М.В.Москальов. – К. - Львів : Сполом, 2011. – 216 с.

19. Кенані, С.Б. Індикатори психологічного клімату спортивної команди: автореф. дис. ...канд. наук з фіз. виховання і спорту : 24.00.01 / Слім Бен Ріда Кенані ; НУФВСУ. – Київ, 2005. – 20 с.
20. Ковальчук, Г.П. Менеджмент в галузі фізичної культури і спорту: Навчальний посібник. Кам'янець-Подільський: 2013. – 120 с.
21. Колесніченко, Л.А. Психологічні особливості саморегуляції у професійній діяльності менеджерів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.07 – Педагогічна та вікова психологія / Л.А.Колесніченко. – К., 2004. – 21 с.
22. Комунікативний менеджмент. Методичні вказівки до практичних занять та самостійної роботи для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня / Укл.: Ремньова Л.М. Чернігів: НУ «Чернігівська політехніка». 2022. 50 с.
23. Комунікативний менеджмент: збірник тестових та індивідуальних завдань з курсу для здобувачів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» (ОП «Менеджмент організацій») / Укладач Лизанець А.Г. – Мукачєво: МДУ, 2022. - 44 с.
24. Комунікативний менеджмент: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти гуманітарного факультету та навчально-наукового інституту дистанційної та заочної освіти/ Уклад. : В.П. Кубко. Одеса: ДУ «Одеська політехніка», 2021. 92 с.
25. Комунікаційні технології: лекції / Н. І. Зражевська. — Черкаси: Брама-Україна, 2010. — 224 с.
26. Кравченко О.В. Внешние коммуникационные барьеры общеукраинской сети центров физического здоров'я населения «Спорт для всех» в Украине / Е. В. Кравченко // Университетский спорт в современном образовательном социуме : материалы Междунар. науч.-практ. конф., 23–24 апр. 2015 г. – Минск, 2015. – Ч. 3. – С. 90–92.
27. Кравченко О.В. Коммуникационные барьеры во внешних коммуникационных процессах всеукраинской сети центров физического

здоров'я населення «Спорт для всіх» / Е. В. Кравченко // Олимпийский спорт и спорт для всех : материалы XVIII Междунар. науч. конгр., 1–4 окт. 2014 г. – Алматы, 2014. – С. 289–292.

28. Кравченко О.В. Моделивання зовнішніх комунікативних процесів центрів фізичного здоров'я населення «Спорт для всіх» на обласному рівні / О. В. Кравченко // Молодь та олімпійський рух : зб. тез доп. IX Міжнар. наук. конф., 12–13 жовт. 2016 р. – К., 2016. – С. 17–18 с. Доступно URL: <http://uni-sport.edu.ua/naukova-robota/naukovi-konferentsiji-seminari.html>

29. Кравченко О.В., Свистунов С.В. Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту : зб. наук. пр. Харків, 2017. – С. 32–35.

30. Кравченко О.В. Роль зовнішніх комунікацій в діяльності центрів фізичного здоров'я населення «спорт для всіх»: автореф. дис. ... канд. наук з фіз. виховання та спорту: 24.00.02 / МОНУ. НУФВСУ. - Київ – 2018. – 20 с.

31. Курбан О.В. PR у маркетингових комунікаціях: навчальний посібник / О.В. Курбан. – К.: Кондор, 2014. – 246 с.

32. Липартелиани В.Р. Анализ и построение структуры внешних коммуникаций футбольного клуба/ В. Р. Липартелиани, С. В. Свистунов // SportulOlimpicişisportulpentrutoti: Materialele XV-a Congress tiintific International (12-15 septembrie 2011, Chisinau) / Comitetul international olimpic, Academia internationala olimpica. - Chisinau, 2011. - Vol. 2. - С. 553-557.

33. Липартелиани В.Р., Свистунов С.В. Особенности внешних коммуникаций спортивной организации // Современный Олимпийский и Паралимпийский спорт и спорт для всех: материалы XII Междунар. науч. конгресса: (26-28 мая) / Рос. гос. ун-т физ. культуры, спорта и туризма. - М. : Физическая культура, 2008. - Т. 1. - С. 77-78.

34. Липартелиани В.Р., Свистунов С.В. Управление внешними коммуникациями футбольного клуба // Олімпійський спорт і спорт для всіх : 14 міжнародний науковий конгрес, присвячується 80-річчю НУФВСУ (Київ, 5-8 жовтня 2010 р.) : тези доповідей / НУФВСУ. – Київ, 2010. – С. 680.

35. Липартелиани В.Р. Формирование системы внешних коммуникаций профессиональных футбольных клубов Украины: дис.....канд. наук по физическому воспитанию и спорту: 24.00.01/ В. Липартелиани. – К. , 2012 – 222 с.

36. Маркетингові комунікації в сучасному мінливому середовищі: міжнар. колект. монографія. - Київ: Студцентр, 2022. - 216 с.

37. Маркетингові комунікації: підручник / Н. В. Попова [та ін.] ; під заг. ред. Н. В. Попової; Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Харків. торг.-екон. ін-т. - Харків : Факт, 2020. - 314 с.

38. Методичні рекомендації до програмного матеріалу з навчальної дисципліни «Комунікативний менеджмент» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальності 073 «Менеджмент». / Укладачі: І. В. Кононова, О. М. Кубецька. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2021. - 40 с.

39. Носенко, О. В. Сучасний менеджмент: комунікативні бар'єри в організації та засоби їх подолання / О. В. Носенко, А. В. Кайдалова // Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку: матеріали ІІ наук.-практ. конф., 1 листопада 2013 р. – Х., 2013. – С. 132 – 134.

40. Орбан-Лембрик, Л.Е. Психологія управління : Навч. посібник – Івано-Франківськ : Плай, 2001. – 695 с.

41. Організація праці менеджера: конспект лекцій / укладач Г.О. Швіндіна. – Суми: Сумський державний університет, 2011. – 132 с.

42. Папуча, М.В. Внутрішній світ людини та його становлення : наукова монографія / М.В.Папуча. – Ніжин : Видавець Лисенко М.М., 2011. – 656 с.

43. Приймак М.М., Крутоголова Ю.Д. Комунікації в діяльності фізкультурно-спортивних організацій Стратегічне управління розвитком фізичної культури і спорту: збірник наукових праць. Харків: ХДАФК, 2021. С. 30-35.

44. Савчин, М.В. Вікова психологія : навчальний посібник / М.В.Савчин, Л.П.Василенко. – 3-тє вид., перероб., доп. – Київ : Академвидав, 2017. – 368 с. – (Альма-матер).
45. Сватсьєв, А.В., Безкоровайна, Л.В. Теоретичні аспекти підготовки майбутніх фахівців фізичного виховання та спорту до професійної діяльності у вищих навчальних закладах. – Вісник Запорізького національного університету. – № 1, 2009. – С.107 – 113. Доступно URL: <http://web.znu.edu.ua/herald/issues/2009/Fiz-vosp-1-2009/107-113.pdf>
46. Синиця, А.В. Культура спілкування майбутніх фахівців з фізичного виховання і спорту : автореф. дис. ...канд. наук з фіз. виховання і спорту: 24.00.92 / Андрій Володимирович Синиця; Прикарпатський національний університет ім. В.Стефаника. – Івано-Франківськ, 2012. – 20 с.
47. Скібіцька, Л.І. Організація праці менеджера. Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 360 с.
48. Смагло, Н.С., Мартинова Л.Б. Підготовка майбутніх менеджерів Доступно URL: <http://conf.vstu.edu.ua/humed/2006/txt/06snsufo.php>.
49. Соловйов С. Г. Стратегічні комунікації в публічному управлінні: монографія / Соловйов С. Г.; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. - Харків : Точка, 2019. - 373 с
50. Стадник, С.О. Акмеологічний підхід до вивчення діяльності менеджера у сфері фізичної культури і спорту. – Фізична культура, спорт та здоров'я. – 2015. – С.333 – 335.
51. Стахурська С.А. Сучасна система комунікацій підприємства як чинник успішної діяльності на ринку / С.А. Стахурська, С.В. Ткачук // Формування ринкових відносин в Україні. – 2015. – N 12. – С. 112-114.
52. Суручану, І.А. Вплив особистісних характеристик керівника на ефективність управлінського спілкування // Управління закладами середньої освіти : навч. посіб. / За ред. Л.М.Карамушки. – К. : Ін-т ім. Г.С. Костюка АПН України, 2001. – 128 с.

53. Сущенко, Л.П. Професійна підготовка майбутніх фахівців фізичного виховання та спорту (теоретико-методологічний аспект) / Сущенко Людмила Петрівна ; Інститут педагогіки і психології професійної освіти АПН України ; Запорізький держ. ун-т. – Запоріжжя : Запорізький держ. ун-т, 2003. – 442 с. : іл.

54. Технології роботи організаційних психологів: Навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти / За наук. ред. Л.М. Карамушки. – К.: Фірма «ІНКОС», 2005. – 366 с.

55. Федик, О.П. Психологічні особливості професійної підготовки студентів до майбутньої спортивно-педагогічної діяльності Доступно URL: <http://library.nuft.edu.ua/ebook/file/19.00.07fedik.pdf>

56. Федосова, Г.Л. Особливості ділового спілкування в організації в умовах соціально-економічних змін / Г.Л.Федосова // Актуальні проблеми психології : [зб. наук. праць / за ред. С.Д.Максименка, Л.М.Карамушки] ; Ін-т психології ім. Г.С.Костюка АПН України. – К., 2005. – Ч.16. – С.58 – 61.

57. Федосова, Г.Л. Психологічні особливості комунікативних бар'єрів студентів // Актуальні проблеми психології. Том 1.: Соціальна психологія. Психологія управління. Організаційна психологія / За ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. – К.: Інститут психології ім. Г.С. Костюка АПН України, 2002, частина 3. – С 155-160.

58. Федосова, Г.Л. Тренінг ефективної комунікації в організаціях в умовах змін / Г.Л. Федосова // Актуальні проблеми психології : зб. наук. праць / за ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки ; Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України. – К., 2007. – Вип. 19. – С. 29 – 32.

59. Химиця Н.О. Морушко О.О. Ділова комунікація: навчальний посібник. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2016. 208 с.

60. Холод О.М. Комунікаційні технології: підручник / О.М. Холод. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 212 с.

61. Черненко, Н.М. Підготовка майбутніх менеджерів до діалогової комунікації в системі післядипломної освіти : автореф. дис. на здобуття наук.

ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 – теорія та методика професійної освіти / Н.М.Черненко. – Одеса, 2004. – 20 с.

62. Щотка, О.П. Вікова психологія дорослої людини : навч. посіб. / О.П. Щотка. – Ніжин, 2001. – 193 с.

63. Convivence in Organizations and Society : Abstracts of XII European Congress of Work and Organizational Psychology. – Istanbul, Turkey, May 12 – 15, 2005 (CD).

64. John G. Beech, Simon Chadwick The Marketing of Sport Pearson Education, 2007 - 555p

65. Kalyta L., Pryimak M. The use of advertising and PR in the activities of sports federations of Ukraine (based on the materials of the All-Ukrainian public organization «Ice Hockey Federation of Ukraine»). Theory and Methods of Physical education and sports. 2022; 4: 72–77 DOI: 10.32652/tmfvs.2022.4.72–77

66. Lagae W. Sports Sponsorship and Marketing Communications: A European Perspective / Wim Lagae. – Edinburgh: Pearson Education Limited, 2005. 248 p.

67. Ozarelli, N. (2005) Communication, attitude toward change and perceived organizational change climate / N. Ozarelli / In : Convivence in Organizations and Society / Ed. by F. Avalone, H.K. Sinangil, A. Caetano. – Milano : Guerini Pub, 2005. – P. 31 – 38.

68. Pedersen P. M. Strategic sport communication /Paul M. Pedersen, Kimberly S. Miloch, Pamela C. Laucella. – Champaign : HumanKinetics, 2007. – 408 p.

69. Stepykina T.V. Theory of Communication: Interdisciplinary Approach: Manual for Master Students / T.V. Stepykina, I.V. Mygovych. – Taras Shevchenko National University Press. 2012/ - 448 p.

ДОДАТКИ

Анкета

Просимо Вас сприяти проведенню дослідження, відповівши на запитання анкети, що має анонімний характер. Вся отримана інформація буде використана виключно з науковою метою. Поставте відмітку навпроти Вашого варіанту відповіді, що, на Вашу думку, є правильним, за необхідності дайте свій варіант у текстовій формі.

1. Як Ви вважаєте, чи є актуальним питання вивчення комунікативних бар'єрів для вашої ФСО?

1 - так, є актуальним та потребує подальших досліджень; 65

2 - скоріше є актуальним, ніж ні; 15

3 - не є актуальним; 10

4 - важко відповісти. 10

2. Чи виникають у Вас комунікативні бар'єри при спілкуванні, виконуючи професійні обов'язки?

6- так, виникають; 25

7- скоріше виникають, ніж не виникають; 20

8- скоріше не виникають, ніж виникають; 45

9- не виникають; 5

10- важко відповісти. 5

3. З якою групою людей найчастіше виникають комунікативні бар'єри виконуючи професійні обов'язки?

1. з безпосереднім керівником;

2. з керівниками вищих рівнів управління;

3. з колегами однієї статі;

4. з колегами протилежної статі;

5. зі старшими за віком колегами;

6. з молодшими за віком колегами;

7. з працівниками-підлеглими;

8. з клієнтами;

9. з представниками інших організацій;

10. з ким ще (допишіть) _____

4. Чи позначається негативно виникнення комунікативних бар'єрів на успішності вашої професійної діяльності

- 1 – не впливають;
- 2 – скоріше не впливають, ніж впливають;
- 3 – скоріше впливають, ніж не впливають;
- 4 – впливають;
- 5 – важко відповісти.

5. Чи позначається негативно виникнення комунікативних бар'єрів на Вашому самопочутті?

1. так, позначається негативно;
2. скоріше позначається;
3. важко відповісти;
4. скоріше не позначається;
5. ні, не позначається;

6. Як Ви вважаєте, що є причиною виникнення комунікативних бар'єрів за особливостями їх спрямованості?

1. різні потреби, інтереси, мотиви учасників спілкування; 55
2. різні настанови учасників спілкування; 10
3. різні моральні та інші цінності учасників спілкування; 35

7. Як Ви вважаєте, що є причиною виникнення комунікативних бар'єрів за особливостями пізнавальної сфери особистості?

1. різна інформаційна підготовка учасників спілкування; 40
2. різний рівень інтелекту учасників спілкування; 60

8. Як Ви вважаєте, що є причиною виникнення комунікативних бар'єрів за особливостями емоційно-динамічної сфери особистості?

1. різні емоційні стани та емоційні реакції учасників спілкування; 65
2. різний тип темпераменту учасників спілкування; 35

9. Як Ви вважаєте, що є причиною виникнення комунікативних бар'єрів за особливостями соціально-перцептивної сторони спілкування

1. різний стиль мови та процесів говоріння учасників спілкування;

2. різний стиль слухання учасників спілкування;
- 3.. відсутність емпатії в учасників спілкування; 15
4. наявність певних стереотипів в учасників спілкування; 50
5. неестетичний, непривабливий імідж учасників спілкування; 35

10. Як Ви вважаєте, що є причиною виникнення комунікативних бар'єрів за особливостями інтерактивної сторони спілкування

1. різні стратегії спілкування учасників комунікації; 55
2. різний управлінський статус учасників спілкування;
- 3.. різний соціально-професійний статус учасників спілкування;
4. різний майновий статус учасників спілкування;
5. вікові відмінності учасників спілкування;
6. статеві відмінності учасників спілкування;
7. національні, етнічні відмінності учасників спілкування;
8. фізичні вади учасників спілкування.

11. Охарактеризуйте свій стиль спілкування у колективі

1. миролюбний;
- 2.. агресивний;
3. я уникаю спілкування.

12. Які з перелічених чинників впливають на виникнення комунікативних бар'єрів, пов'язаних із соціально-професійними та соціально-демографічними особливостями учасників комунікації

1. – різний управлінський статус учасників спілкування; 45
2. – різний майновий статус учасників спілкування; 35
3. – вікові відмінності; 10
4. – статеві відмінності; 10
5. – національні відмінності;
6. – етнічні відмінності.

13. На Вашу думку, які Ваші якості допомагають в комунікації з людьми?

1. щирість

2. толерантність
3. доброзичливість,
4. уміння вислухати,
5. гумор,
6. чуйність,
7. уміння зрозуміти іншого,
8. миролюбність,
9. чесність,
10. гнучкість.

14. Які заходи, на вашу думку, допоможуть запобігти та подолати комунікаційні бар'єри?

1. проведення соціально-психологічних тренінгів;
2. проведення спільних культурно-масових заходів в організації;
3. використання Інтернет-ресурсів із проблем спілкування;
4. індивідуальні консультації психолога.

15. Які заходи, щодо підвищення ефективності професійної діяльності респондентів?

1. лекційні курси з проблем спілкування;
2. соціально-психологічні тренінги;
3. самостійне читання наукової та науково-популярної літератури з проблем спілкування;
4. використання відеофільмів з проблем спілкування;
5. використання інтернет-ресурсів із проблем спілкування;
6. самостійний розвиток комунікативних якостей.

16. Які перешкоди у встановленні емоційних контактів Вам властиві?:

1. Невміння управляти емоціями, дозувати їх
2. Неадекватний прояв емоцій
3. Негнучкість, нерозвиненість, невиразність емоцій
4. Домінування негативних емоцій
5. Небажання зблизитися з людьми на емоційній основі