

попит на працю буде перевищувати пропозицію, виникне дефіцит працівників, і, щоб залучити їх, роботодавці почнуть підвищувати заробітну плату. Але якщо оплата праці підніметься вище рівноважного розміру, це призведе до скорочення попиту і водночас до зростання пропозиції праці. Безробіття, що виникне, примусить працівників погоджуватися на нижчу заробітну плату, що у свою чергу спричинить зростання попиту і скорочення пропозиції праці. Внаслідок таких коливань попит і пропозиція визначають ринкову ціну праці. Отже, другим економічним законом, що регулює заробітну плату, є закон попиту і пропозиції.

На розмір заробітної плати впливає дія законів зростання продуктивності праці і підвищення потреб населення. Дія цих законів суперечлива, але саме вони зумовлюють загальну тенденцію динаміки оплати праці.

Поняття «оплата праці» і «заробітна плата» знайшли своє відображення в численних нормативно-правових документах, у наукових працях багатьох учених. Правове регулювання оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах із власниками підприємств, установ та організацій усіх форм власності й видів господарювання, а також окремих громадян на підставі трудового договору, здійснюється Законом України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 р. (зі змін. і доп.); Кодексом законів про працю України— гозділами II, VI, VII, VIII; Господарським кодексом від 16.01.2003 р., Законом України «Про колективні договори і угоди» від 1 липня 1993 р., Генеральною угодою між Кабінетом Міністрів України і Конфедерацією роботодавців України та профспілковими об'єднаннями України на 2008–2009 рр., а також іншими нормативно-правовими актами, колективними договорами й локальними положеннями підприємств.

Тому, можна запропонувати таке визначення поняття «заробітна плата», яке відбиває реалії сучасної економічної ситуації. Заробітна плата — це винагорода, обчислена у грошовому виразі або в натуральній формі, яку роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу з урахуванням його трудового внеску.

Зиско В.А, Романова Н.І.  
ст. гр. ДІД-31,  
Тернопільський національний економічний університет  
(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
та публічного управління Овсянюк-Бердадіна О. Ф.

## ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Процес становлення і розвиток сучасної ділової культури, культури корпоративних зв'язків, зв'язків з громадськістю, комунікацій в сфері бізнесу потребує якісно нових підходів в системі управління. Управління персоналом неможливе без налагодженого процесу ефективних комунікацій. Вся концепція якісного управління побудоване на принципі, що всі учасники процесу мають однаковий доступ до необхідної інформації, продуктивно спілкуються між собою, створюючи оптимальні умови для успішного прийняття рішень, розв'язання конфліктів, роботи команди.

Хід розвитку сучасної організації характеризується не тільки її економічними показниками, а й існуванням ефективних технологій, що забезпечують інформаційну комунікацію.

Комунікація є процесом взаємодії, під час якого відбувається передача чи обмін інформацією. Ідеальна модель комунікацій всередині організації полягає в тому, що всі рішення керівництва повинні доводитись до підлеглих, а самі рішення мають базуватись на тих потоках інформації, які надходять від різних структурних підрозділів за умови налагоджених комунікаційних зв'язків. Із створенням хорошої системи комунікацій організація отримує єдині стандарти, єдині підходи в роботі, створюється система корпоративних цінностей, зменшується плінність кадрів. Це набуває особливої актуальності в умовах розгалуженої структури та територіально віддалених структурних підрозділів організації. Основними критеріями якісної комунікації є: залучення співробітників в процес комунікаційної взаємодії, їх готовність до співпраці та здатність працювати з великими інформаційними потоками; наявність атмосфери довіри в організації; використання ефективних комунікаційних

технологій; кількість комунікаційних каналів; сприятливий соціально-психологічний клімат та своєчасність розповсюдження інформації.

Для створення ефективної комунікації потрібно використовувати усі канали й інформаційні ресурси. Служба персоналу разом з топ-менеджером організації повинна дбати про своєчасне і постійне інформування співробітників про новини компанії, її ціль, стратегію, найближчі плани та перспективи розвитку. Комунікації всередині організації повинні обов'язково відповідати таким критеріям, як простота, ясність, точність, достовірність, що в цілому покликане сприяти їх ефективності та адекватному розумінню. Керівник до 90% часу витрачає на комунікацію з підлеглими, колегами, іншим керівництвом. 80% зарубіжних топ-менеджерів вважають комунікаційну взаємодію однією із найскладніших проблем в організації, а неефективні комунікації – основним бар'єром на шляху до процвітання організації. Проте зараз дуже часто керівники нехтують налагодженням комунікаційних потоків всередині організації через зайнятість, власне негативне ставлення до комунікаційної взаємодії, що негативно позначається на формуванні організаційної культури в цілому, іміджу керівника та процесі керованості організацією, мотивації співробітників. Для вироблення чи зміни комунікаційної стратегії всередині компанії службі персоналу необхідно вивчити управлінське середовище організації, організаційну структуру та проаналізувати наявність вже існуючих комунікацій. Крім того необхідним є проведення внутрішнього соціологічного дослідження серед співробітників щодо бажаних форм комунікацій, тобто провести соціологічне опитування працівників. Слід усвідомити, що форма, яку приймають комунікації, здатна впливати на погляди співробітника, їх мотивацію, ступінь розуміння й підтримку ними політики керівництва, також зменшувати опір змінам з боку співробітників. До того ж недостовірність або недостатність інформації є джерелом значної кількості конфліктів всередині організації.

Для проведення дієвої іміджевої та інформаційної політики компанії, формування її позитивної репутації та доведення до персоналу важливої

інформації, ключових повідомлень доцільно визначити критерії для тієї інформації, яка підлягає оприлюдненню чи обговоренню. Зауважимо, що лояльність співробітників до компанії зростає тоді, коли інформація надходить своєчасно, постійно демонструється довіра до співробітників через повідомлення як позитивних, так і негативних новин, через залучення до участі у вирішенні спірних питань та врахування думки підлеглих. Покращенню ефективності комунікацій всередині організації сприяє регулярне спілкування топ-менеджера компанії з колективом у формі відкритого діалогу.

З цією метою пропонуємо проводити збори трудового колективу, зустрічі на різних рівнях, дискусії, обговорення важливих проблем. Сучасні служби персоналу успішно використовують наступні форми комунікацій всередині організації: інформаційні стенди; бюлетень для менеджерів; офіційний сайт компанії з можливістю перегляду відео-і фотоматеріалів; листок новин; «гарячі» лінії; «круглі столи», та інше. Ефективним та дієвим інструментом з точки зору комунікативної взаємодії також є регулярне проведення прес-конференцій в режимі онлайн з першими особами компанії у форматі питання-відповідь, відеотрансляція звернень керівника організації, важливих засідань, зборів, корпоративних урочистостей, запровадження внутрішнього сайту організації із розміщенням корпоративних правил, вимог, іншою інформацією, необхідною для роботи, для адаптації нових співробітників. Розбудова ефективної комунікації передбачає роботу із працівниками, які звільняються. Анкетування звільнених дає можливість з'ясувати причини плінності кадрів, фактори і ступінь незадоволеністю роботою. До того ж анкета може містити питання для оцінки задоволеності співробітниками психологічним кліматом в колективі, доступністю і відкритістю інформації, відносинами із керівником і колегами.

Проведене дослідження показує, що успішне функціонування організації, формування і існування організаційної культури, засвоєння корпоративних ідей і цінностей неможливе без налагодженого процесу комунікацій. Комунікація створює сприятливі умови для розкриття професійних і ділових якостей

співробітників, сприяє розвитку їх творчого потенціалу для створення додаткових цінностей і отримання результату. Ефективна система внутрішніх комунікацій об'єднує в собі теорію управління, теорію організації, теорію психології управління, теорію комунікацій. Прорахунки, некомпетентні або малоефективні дії в одній із підрозділів потягнуть за собою помилки в усіх інших підрозділах, або ж цілої компанії. Сучасний економічний розвиток, останні наукові досягнення в галузі управління й значна кількість інформаційних каналів і ресурсів, які пропонує сьогодення, спонукає до пошуку найбільш ефективних форм комунікаційної взаємодії, до постійного вдосконалення вже існуючих комунікацій, а також надає поштовх до вироблення якісно нових наукових методик і ділових підходів щодо розвитку внутрішніх комунікацій.

Зіброцький Ігор  
ст. гр. УПЕПм-22,  
Тернопільський національний економічний університет  
(науковий керівник: к.е.н., доцент кафедри  
управління персоналом та  
регіональної  
економіки Цісецький О.Є.)

#### СТРУКТУРНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Високий рівень конфліктності на підприємствах негативно впливає на морально-психологічний клімат у колективі, що призводить до зниження ефективності діяльності підприємства. Структурні методи є одними із найефективніших методів управління конфліктною ситуацією. Вони передбачаючи вплив через організаційні чинники, спрямовані на запобігання формуванню або усунення конфліктного середовища, ґрунту, на послаблення чи ліквідацію джерел конфлікту, запобігання його ескалації. Це є методи впливу переважно на конфлікти, що виникають через неправильний розподіл повноважень, організації праці, прийнятої системи стимулювання. До таких методів відносяться:

1. Роз'яснення вимог до виконуваної роботи. Це є один із найліпших методів управління, що запобігає дисфункціональному конфлікту. Щоб роз'яснити, які результати очікуються від кожного співробітника та підрозділу, необхідно згадати такі параметри, як рівень результатів, що має бути досягнутий; хто надає і хто одержує різну інформацію; якою є система повноважень і відповідальності; чітко мають бути визначені політика, процедури і правила. Важливо також вірно розподілити та роз'яснити права та обов'язки, повноваження й відповідальність працюючих.

2. Використання координаційних та інтеграційних механізмів. Один з найпоширеніших механізмів – ланцюг команд. Як зазначали М. Вебер та представники адміністративної школи, встановлення ієрархії повноважень упорядковує взаємодію людей, прийняття рішень та інформаційні потоки усередині організації.

3. Використання загальноорганізаційних комплексних цілей. Загальноорганізаційні цілі передбачають розробку й уточнення загальноорганізаційних орієнтирів для того, щоб зусилля всіх співробітників були об'єднані та спрямовані на їх досягнення. Спільна мета організації поєднує всіх працівників, усі структурні підрозділи. Вона виступає колективним змістоутворюючим та мотивуючим чинником, орієнтує людей на співробітництво. Така комплексна мета повинна бути не тільки деталізована, але й передбачати, разом з тим, колективну відповідальність (працівник відповідає за виконання свого завдання, а також, хоча й меншою мірою, за роботу бригади, цеху та ін.).

4. Використання системи санкцій, винагород та покарань. Така структура означає, що система винагород і, за необхідності, покарань має стимулювати внесок у досягнення загальноорганізаційних цілей. Систематичне скоординоване використання системи винагород та заохочень тих, хто сприяє здійсненню загальноорганізаційних цілей, допомагає людям зрозуміти, як їм варто поводитися у конфліктній ситуації, щоб це відповідало бажанням керівництва.