

diyalnistyuu-pidpriemstva/

2. Стадник В.В., Йохна М.А. Інноваційний менеджмент. К.: Академвидав, 2006. 464 с.

3. Жучок Т.М. Удосконалення підходів управління інноваційною діяльністю на промислових підприємствах регіону. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 4 (193). Ч. 2. С. 199-203.

4. Ступак С.М. Механізм управління інноваційною діяльністю. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1626>

5. Воробйова С. Управління інноваціями: чотири ключові правила. *Маркетолог*. 2007. №10. С. 91-92.

Олександр ГЕРАЩЕНКО

здобувачка освітньо – професійної програми
«Менеджмент», ЗУНУ

Науковий керівник – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Наталія КОТИС

КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕФЕКТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

Комунікації на підприємстві є невід’ємною частиною взаємодії керівника і підлеглого. Деякі вітчизняні та зарубіжні дослідники вважають, що ефективність комунікаційних процесів на підприємстві прямо впливає на ефективність управління персоналом та сприяє зростанню продуктивності праці. Тож, задля створення умов підвищення результативності праці персоналу необхідно впроваджувати ефективні форми комунікацій в середині підприємства.

Сучасна концепція якісного управління персоналом побудована 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 [1, с. 20]. Адже динаміка розвитку сучасної організації визначається не тільки її економічними показниками, а й існуванням ефективних технологій, що забезпечують інформаційний обмін, комунікацію.

Комунікації мають величезне значення для успіху організації. На комунікації керівники витрачають від 50 до 90% часу, проте опитування показує, що майже 70% керівників вважають комунікацію головною перешкодою у досягненні ефективності роботи підприємства [2].

Форма, яку приймають комунікації, здатна впливати на погляди працівників, їх мотивацію, ступінь розуміння й підтримку ними політики керівництва, також зменшувати опір змінам з боку персоналу. До того ж недостовірність або недостатність інформації є джерелом значної кількості конфліктів всередині організації.

Щоб здійснювати комунікацію ефективно, тобто якісно передавати повідомлення у вигляді методичних вказівок, інструкцій, наказів, доповідей та звітів потрібно враховувати різні фактори: підбір слів при формуванні повідомлень, настрій, самопочуття, потреби адресатів тощо. Тому проблема підвищення ефективності комунікації має різні аспекти: формально-логічний, ціннісний, семантичний (смисловий; відноситься до значення слів), соціально-психологічний, текстово-логічний, організаційний, технічний [3, с. 21-22].

Велике значення має техніка комунікацій: використання правильних виразів, точних термінів, наглядних матеріалів, технічних засобів тощо. Як свідчать проведені дослідження 55% від всіх видів повідомлень сприймаються через обличчя, пози й жести, а 38% – через інтонації й модуляцію голосу. Відтак лише 7% повідомлень припадають на слова, які вживаються при обміні інформацією [2]. Необхідно правильно поєднувати слова із невербальними засобами, щоб передати повідомлення.

Серйозною перешкодою у налагодженні ефективних комунікацій в ділових організаціях є авторитарне відношення адміністрації до підлеглих, нечіткість або небажання керівників виконувати свої обов'язки, відсутність здорової атмосфери у розробці ділової політики і мотивації для спілкування працівників між собою, неправильне визначення прав і відповідальності, страх керівників і підлеглих за наслідки при передачі надто відвертої інформації тощо.

Ефективність процесу комунікативного впливу залежить від «технологічних» особливостей, психології сприйняття і від структурної побудови повідомлення. При його створенні необхідно дотримуватися такої послідовності: від уваги до інтересу, від інтересу до основних положень, від фундаментальної основи до уточнюючої деталізації, від уточнення деталей до заперечень і питань, далі – до укладення та заклику до дії. Важливо пам'ятати і те, що успіх комунікаційних процесів при взаємодії органічно пов'язаний з дотриманням етичних норм як з боку одержувача, так і з боку відправника інформації.

Основними характеристиками якісної комунікації є залучення персоналу до процесу комунікаційної взаємодії, його готовність до співпраці та здатність працювати з великими інформаційними масивами; неформальний характер комунікацій в організації, наявність атмосфери довіри в організації; використання ефективних комунікаційних технологій; кількість комунікаційних

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

Керівнику доводиться осмислювати більший об'єм інформації, в тому числі і тієї інформації, яка не впливає на процес управління. В процесі управління персоналом на підприємствах необхідно виокремлювати ту інформацію, яка забезпечуватиме ефективність комунікацій та ефективну систему управління кадрами.

Розробку програми модернізації внутрішніх комунікативних зв'язків необхідно почати з моніторингу управлінського середовища та загальної оцінки організаційної структури підприємства. Потім необхідно уважно вивчити тип і змістовну частину вже існуючих комунікацій. Все це потрібно для того, щоб оцінити ступінь інформаційно-емоційної задоволеності колективу нинішнім станом комунікативних взаємин, встановити, які форми комунікацій працівники вважають найбільш доцільними і ефективними. Результати дослідження дозволять фахівцям робити висновки щодо своєчасності управлінських змін або виявити деякі складності управління і напруженість у колективі, усунувши які, можна уникнути кризової виробничої ситуації.

Для вироблення чи зміни комунікаційної стратегії всередині підприємства менеджерам по роботі з персоналом необхідно вивчити управлінське середовище, організаційну структуру та проаналізувати наявність вже існуючих комунікацій. Окрім того необхідним є проведення внутрішнього соціологічного дослідження серед співробітників щодо бажаних форм комунікацій.

Покращенню ефективності комунікацій всередині організації сприяє регулярне спілкування топ-менеджменту підприємства з колективом у формі відкритого діалогу. З цією метою пропонується проводити збори трудового колективу, зустрічі на різних рівнях, дискусії, обговорення важливих проблем. Щодо форм комунікаційної взаємодії, то найбільш поширеними формами комунікацій усередині організації залишаються скринька пропозицій і загальні збори. Проте ця форма взаємодії задля її продуктивності повинна підтримуватись постійним зворотнім зв'язком. З метою забезпечення зворотного зв'язку, швидкого реагування на скарги, пропозиції, службі персоналу організації особливу увагу доцільно приділити моніторингу на місцях, вивченню проблем співробітників, їх ставлення до політики організації через проведення опитувань, внутрішніх соціологічних досліджень, анкетувань тощо.

Посиленню комунікативної взаємодії із співробітниками сприяє формування розгалуженої мережі інформаційних служб: корпоративні друковані видання; профспілкова газета; бібліотечне обслуговування; центр соціальної інформації.

Сучасний розвиток економіки, здобутки провідних науковців в галузі

управління персоналом, зростання кількості інформаційних каналів спонукає керівників підприємств до пошуку найбільш ефективних форм комунікаційної взаємодії, до постійного вдосконалення вже існуючих комунікацій, а також надає поштовх до вироблення якісно нових наукових методик і конструктивних підходів щодо розвитку внутрішніх комунікацій.

Список використаних джерел:

1. Бергельсон М.Б. Коммуникативные методы в управлении или менеджмент как искусство коммуникации. *Теория коммуникации & прикладная коммуникация*, 2004. Вып. 2. С. 6-26.
2. Соціологічна група «Рейтинг». URL: <http://ratinggroup.ua/about.html>
3. Почепцов Г.Г. Соціальні комунікації і нові комунікативні технології. *Комунікація*. 2010. № 1. С. 19-26.

Ростислав БОГОМОЛ

здобувач освітньо-професійної програми «Менеджмент», ЗУНУ
Науковий керівник – к.е.н., викладач кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Ольга ЧОРНА

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

Практика управління організаційними змінами потребує адекватного організаційному інструментарію, тобто механізму управління організаційними змінами, що дозволяє більш ефективно використовувати накопичений науковий потенціал.

Успішне проведення організаційних змін на підприємстві вимагає від його керівництва комплексного уявлення цього процесу через розуміння послідовності його реалізації, змісту та завдань основних етапів. На вирішення цієї задачі спрямовані напрацювання науковців у області побудови та наочного відображення алгоритмів, моделей та схем процесу структурних змін на підприємстві. Такі розробки дозволяють менеджерам підприємств забезпечити логічність та послідовність процесу перетворення, оцінити терміни її реалізації, сформулювати уявлення про фахівців, яких доцільно залучити до ведення робіт щодо змін. Зважаючи на важливість комплексного моделювання процесу проведення структурних змін на підприємстві для вирішення практичних завдань, розглянемо існуючі напрацювання науковців у цій сфері.

Комплексний зміст процесу змін шляхом його схематичного моделювання висвітлено у працях низки авторів, зокрема, І. Мазур [3], В. Шапіро [3], Л. Білих [1], К. Леміш [2], В. Ящук [5].

При формуванні механізму управління організаційними змінами повинні