

КОМУНІКАЦІЯ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Розглянуто поняття комунікації та її вплив на процес управління підприємством. Наголошено на необхідності вивчати «комунікацію» не лише в її теоретичних аспектах, але й у практичних. Розглянуто формальний та неформальний типи комунікацій. Закцентовано увагу на «зворотньому зв'язку» як засобу розуміння отриманої інформації. Розглянуто основні проблеми комунікації. Наголошено на ролі керівника в процесі управлінської діяльності та його вмінні та ефективності правильної передачі інформації.

Ключові слова: *Комунікація, управлінська діяльність, зворотній зв'язок.*

Постановка проблеми. Сучасна економіка, суспільство не можуть існувати без розвиненої інформаційної інфраструктури та інформаційного бізнесу. У таких умовах важливу роль відіграють інформація та комунікація.

Постає першочергове завдання розвитку та вдосконалення комунікацій у процесі управління. Таким чином потрібно розглянути «комунікації» як інструмент процесу управління, що впливає на внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. В ринкових умовах підприємства повинні звертати увагу не лише на економічний стан підприємства, але й на формування ефективної комунікативної стратегії обміну управлінською інформацією. Як показує сучасний досвід підприємств при швидкому зростанні, зменшенні чи реорганізації підприємства менеджмент враховує зміни на ринках, нові технології, появу нових товарів, приймає нові стратегії тощо. Однак значні зміни можуть викликати у працівників різну реакцію, яка значною мірою залежить від їх інформованості про те, що відбувається. Отже, доцільним є дослідження особливостей та ефективності комунікаційних процесів, які відбуваються у практичній управлінській діяльності підприємств.

Аналіз останніх досліджень та публікацій показав, що питаннями комунікацій у процесі управління підприємством, визначенням місця комунікацій у системі управління підприємством присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених: Д. Аакер, Дж. Бернет, Б. Берлесон, Г. Стейнер, Лейхіфф Дж. Л., Мільнер Б. З., А. Войчак, Т. Г. Почепцов, Н. Григор'єва, М. Плотников, В. Різун, В. Рева та ін. Відмітимо, що зазначені автори досліджують переважно теоретичні питання комунікацій, не розглядаючи проблеми організації комунікаційних процесів на підприємствах. Проблемність ситуації полягає ще й у тому, що недостатньо розглянуто організаційно-методичні основи комунікацій.

Актуальність і практична значимість проблеми організації комунікаційних процесів на підприємствах, а також їх недостатній ступінь вивченості визначили вибір мети цієї статті.

Мета роботи. З огляду на результати аналізу літературних джерел за проблематикою метою дослідження є вагомість комунікації у процесі управління підприємством, зокрема правильної організації обміну інформацією між керівником та підлеглими, що впливає на ефективність комунікаційних процесів.

Виклад основного матеріалу. Дослідження свідчать, що менеджери 50-90% робочого часу витрачають на комунікаційні процеси. Керівники різних рівнів займаються цим постійно, щоб реалізувати свою роль у міжособистісних відносинах, інформаційному обміні, в процесах прийняття рішень, в плануванні, організації, мотивації й контролі. Саме тому, що обмін інформацією входить до всіх видів управлінської діяльності, комунікацію називають процесом, який поєднує частини підприємства в одне ціле. Якщо ліквідувати комунікацію, то підприємство перестане бути керованим і його діяльність набуде хаотичного, некоординованого характеру. Тож учені досліджують види інформації й способи її

передання з точки зору впливу на поведінку окремих осіб і колективів. Згідно з теорією комунікації їх бажана поведінка досягається лише через розуміння й узгодженість із прийнятою інформацією. Щоб здійснювати комунікацію ефективно, тобто передавати певні повідомлення у формі методичних вказівок, інструкцій, наказів, доповідей, звітів тощо, потрібно враховувати ряд факторів: підбір слів при формулюванні повідомлень, настроїв, самопочуття, потреби адресатів та ін. Тому проблема підвищення ефективності комунікації має певні аспекти: формально-логічний, семантичний, соціально-психологічний, текстово-логічний, організаційний, технічний. Встановлення належної комунікації пов'язане з розв'язанням багатьох питань: готовність партнерів встановлювати комунікацію, обрання способів комунікації, виявлення та усунення перешкод, вірне поєднання усної, візуальної та письмової форм комунікації тощо. Комунікацію необхідно вивчати не лише в її теоретичних аспектах, але й у практичних. Саме так визначається здатність до комунікації, зокрема, ораторське мистецтво, схильність до журналістики, викладацької роботи, рекламної справи, радіо- і телемовлення тощо. На практиці ефективність комунікацій знижується, якщо неточно формулюється повідомлення, має місце помилковий переклад або нечітке тлумачення, припускається втрата інформації в процесі передання, її зберігання через неухважність працівників, обмежений час для адаптації й засвоєння інформації тощо. Серйозною перепорою в налагодженні ефективних комунікацій на підприємствах є авторитарне ставлення адміністрації до підлеглих, нечіткість виконання або небажання керівників виконувати свої обов'язки, відсутність позитивної ділової атмосфери й мотивації для спілкування працівників між собою, неправильне визначення прав і відповідальності, страх керівників і підлеглих за наслідки при переданні надто відвертої інформації тощо. До суб'єктивних факторів, які знижують ефективність контактів між окремими працівниками, відносять різне тлумачення одних і тих же понять, при обміні інформацією. Тому в процесі спілкування й передання інформації виникають перешкоди через її перекручення, непорозуміння, уповільнення інформаційного процесу тощо. До того ж, отримувачі сприймають насамперед ту інформацію, яку вони сподіваються одержати, й іноді ігнорують дані, які не співпадають з їхньою попередньою уявою.

Соціологічні дослідження засвідчили, що 73% американських, 63% англійських і 80% японських керівників вважають, що недоліки комунікації є головною перепорою на шляху досягнення ефективності їх роботи. Ефективно працюючі керівники – це ті, які досягли успіхів у налагодженні комунікацій і самі є комунікативними. Комунікабельність (комунікативність) (англ., Communicability) – це здатність до комунікацій, встановлення контактів і зв'язків, досягнення взаєморозуміння.

Розгляд теоретичних засад комунікаційного процесу насамперед потребує визначення сутності поняття «комунікація». Трактують терміна «комунікація» досить багато, і залежать вони від підходів, що використовуються авторами різних галузей: лінгвістичної – Комунікація – процес і результат обміну інформацією [1.]; філософської – Комунікація – універсальна реальність соціального існування, вираження здатності суспільної людини до співіснування, яке є незаперечною умовою життя [2]; психологічної – Комунікація – це також вербальні та невербальні стосунки, обмін інформацією, поведіння, порозуміння і його спроба, зв'язки, взаємозалежність тощо [3]; соціальної – Комунікація – це зумовлений ситуацією й соціально-психологічними особливостями комунікаторів процес встановлення і підтримання контактів між членами певної соціальної групи чи суспільства загалом на основі духовного, професійного або іншого єднання учасників комунікації [4]; економічної – Комунікація – засіб співробітництва, взаємодії, забезпечення досягнення цілей працівників, організації та суспільства через те, що сучасний бізнес становить складне виробництво, колективний характер праці, використання значних ресурсів [5]; маркетингової – Комунікація – це комплекс заходів, спрямований на встановлення двостороннього зв'язку між підприємствами споживчої кооперації та іншими суб'єктами ринку за допомогою відповідних інструментів, для посилення ефективності та впливової діяльності на ринку [6].

Про важливість і необхідність ефективного функціонування комунікацій в організації свідчить ряд положень, а саме:

1. Комунікація – основна умова існування і розвитку підприємства.
2. Комунікація здійснює взаємодію із зовнішнім середовищем, визначаючи рівень і якість прийняття управлінських рішень.
3. Комунікації характеризують стан внутрішнього середовища організації шляхом забезпечення функціонування і взаємодії людей, структури, цілей, технології та завдань організації.
4. Комунікація створює неформальну структуру в процесі функціонування організації і сприяє зближенню з нею формальної структури [7].

Дж. Лафта виділив ряд моментів, на які повинні бути насамперед спрямовані комунікації в організації:

1. Забезпечення ефективного обміну інформацією між об'єктами і суб'єктами управління, а також між організацією та її оточенням.
2. Удосконалення міжособистісних відносин у процесі обміну інформацією.
3. Створення інформаційних каналів для обміну інформацією між окремими співробітниками і групами та координація їх завдань і дій.
4. Регулювання та раціоналізація інформаційних потоків [8].

Комунікації у менеджменті належать до сполучних процесів управління, оскільки пов'язують функції планування, організації, мотивації та контролю. Комунікаційний процес - це процес обміну інформацією між двома і декількома людьми (працівниками) з метою розв'язання певної проблеми. Розглядаючи обмін інформацією на підприємстві, часто мають на увазі людей, які спілкуються особисто або в групі на зборах, розмови по телефону або складання записок, звітів. І хоча на ці випадки припадає основна частина комунікацій на підприємстві, разом з тим не можна обмежуватись лише ними при аналізі досить складного комунікативного процесу.

Комунікації є процесами зв'язку працівників, підрозділів, організацій і можуть виникати:

1. В середині підприємства

- від вищих рівнів управління до нижчих, або за нисхідною лінією;
- від нижчих рівнів до вищих, або за висхідною лінією;
- між різними підрозділами (відділами, цехами тощо);
- між керівником і його робочою групою (апаратом);
- через неформальні комунікації (розповсюдження чуток).

Такі комунікації будемо називати внутрішніми.

2. Між організацією і зовнішнім середовищем

- з постачальниками;
- зі споживачами;
- з державними органами;
- з політичною системою.

Такі комунікації називатимемо зовнішніми. Характер зовнішніх комунікацій на кожному підприємстві майже не змінюється, адже принципи їх побудови (адресати спілкування, засоби комунікацій) є однаковими для організацій як виробничої, так і невиробничої сфери: змінюються лише конкретні постачальники, споживачі, конкуренти, форми державної статистичної звітності і т. д.

Для менеджера доступними є два типи комунікацій: формальні та неформальні.

1. Формальні комунікації передбачені організаційною структурою. Вони поділяються на: вертикальні, горизонтальні та діагональні.

До вертикальних комунікацій належать комунікації зверху вниз і знизу вгору.

Комунікації зверху вниз вирішують п'ять основних завдань:

1) ознайомлення працівників з цілями організації з метою усвідомлення ними важливості роботи, що виконується;

- 2) викладення конкретних інструкцій щодо виконання робіт;
- 3) забезпечення розуміння роботи та її зв'язку з іншими завданнями організації;
- 4) надання інформації про процедури і методи виконання роботи;
- 5) забезпечення підлеглих інформацією зворотного зв'язку про результати діяльності організації.

Отже, комунікації зверху вниз допомагають пов'язувати різні рівні організації, координувати їх діяльність. Разом із тим для комунікацій зверху вниз характерна низка недоліків:

- створення передумов для формування авторитарної системи;
- значне завантаження підлеглих роботою;
- постійні втрати інформації внаслідок викривлень, помилкової інтерпретації.

Одним із методів подолання цих проблем є організація потоків інформації знизу вгору, тобто налагодження ефективного зворотного зв'язку. Цими каналами передається інформація від підлеглих до керівників, хоча не всі менеджери приділяють достатньо уваги організації такого типу інформаційних потоків. Результати спеціального дослідження ефективності комунікацій знизу вгору свідчать: керівники фірми отримують майже 10 % інформації, надісланої працівниками.

Горизонтальні комунікації здійснюються між особами, які перебувають на одному рівні ієрархії. Такий обмін інформацією забезпечує координацію діяльності (наприклад, між віце-президентами з маркетингу, фінансів, виробництва). Як показують дослідження, ефективність горизонтальних комунікацій досягає 90 %, що пояснюється значним рівнем розуміння працівниками характеру роботи своїх колег і проблем, що виникають під час функціонування суміжних підрозділів.

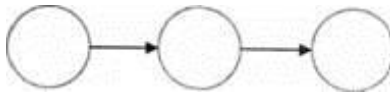
Діагональні комунікації відбуваються між особами, які перебувають на різних рівнях ієрархії (наприклад, між лінійними та штабними підрозділами, коли штабні служби керують виконанням певних функцій). Такі комунікації характерні також для зв'язків між лінійними підрозділами, якщо один з них є головним з певної функції. Неформальні комунікації не передбачені організаційною структурою. Практика свідчить, що значна частина комунікацій здійснюється неформально, за допомогою незапланованих керівництвом способів. У теорії та практиці менеджменту зарубіжних країн часто використовується термін «grape-vine» – система поширення чуток, неофіційних даних. Варто зазначити, що неформальними каналами комунікацій передається значна частина достовірної інформації. Неформальна інформація буває досить корисною для доповнення інформації, отриманої через формальні канали комунікації; вона є цінною для керівника, однак не можна допускати, щоб система поширення чуток була заміником формальних каналів комунікації. Кожен працівник апарату управління має пам'ятати, що він теж частково бере участь у поширенні чуток (наприклад, мовчання у відповідь на запитання підлеглого – теж реакція, що відповідно інтерпретується підлеглими).

Неформальні канали, як і формальні, передають інформацію в чотирьох напрямках: вгору, вниз, горизонтально та по діагоналі. Особливістю цього каналу є швидкість виникнення та зникнення. Крім того, неформальний канал комунікації відрізняється змінюваністю суб'єктів, на відміну від формальних каналів.

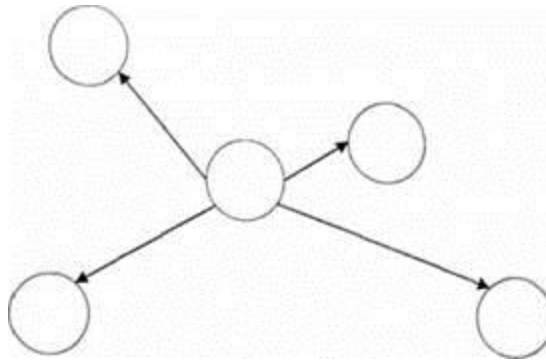
Щоб виробити оптимальні управлінські рішення, менеджери мають використовувати не лише формальні, а й неформальні канали комунікацій, хоча на останні не завжди можна впливати та контролювати їх. Слід пам'ятати, що неформальні канали комунікацій – невід'ємна частина організації, їх потрібно використовувати для досягнення формальних цілей.

Неформальні канали комунікацій мають певну логічну структуру. К. Девіс, автор багатьох праць із біхевіористики, звертав увагу на такі типи комунікаційних ланцюгів, що використовуються в неформальних комунікаціях:

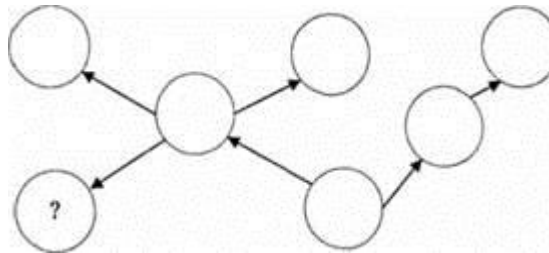
1) «одножильний» ланцюг (від А до Z):



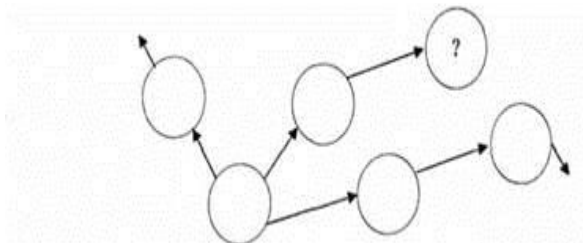
2) ланцюг «пліткаря»:



3) «ймовірнісний» (інформація передається випадково):



4) кластерний (використовується найчастіше). При цьому повідомлення надсилають одним особам та їх не отримують інші. Такі ланцюги (аналогічно до математики, математичної статистики, факторного аналізу) характеризують вибірковість комунікацій і забезпечують оперативність передавання інформації:



Для системи неформальних комунікацій властиві такі позитивні ознаки:

- швидкість передавання інформації;
- потенційна можливість доповнювати формальні канали комунікацій;
- передбачливий характер неформальних комунікацій;
- оперування, як правило, останніми новинами тощо.

У науковій та навчальній літературі відомі й інші підходи до класифікації комунікацій. Наприклад, Л. Й. Жданова всю інформацію (офіційну та неофіційну) поділяє на три групи:

- 1) комунікації між двома індивідами;
- 2) комунікації між індивідом та групою;
- 3) комунікації всередині групи.

Потім поділ здійснюється на вертикальні та горизонтальні комунікації.

Американські автори М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі розрізняють два великих класи комунікацій з подальшою їх деталізацією:

- 1) комунікації між організацією та її зовнішнім середовищем;
- 2) комунікації між рівнями і підрозділами організації. Повідомлення найчастіше передаються за допомогою мови, зображень, дій. Найпростішим, найдоступнішим засобом комунікацій є мова, яка реалізує усні та письмові комунікації. Зображення використовуються як доповнення до мовних комунікацій (наприклад, графіки, плакати); дії підтверджують словесні висновки керівника.

Існує пряма залежність між добре налагодженим комунікаційним процесом та якістю роботи структурних підрозділів підприємства, окремих виконавців, груп працівників і підприємства загалом. Саме комунікаційний процес забезпечує обмін інформацією з метою вирішення конкретної проблеми.

Цілями комунікації є забезпечення ефективного обміну інформацією між суб'єктами і об'єктами управління, удосконалення міжособистісних відносин під час обміну інформацією, створення інформаційних каналів для обміну інформацією між окремими працівниками і групами та координації їх завдань і дій, регулювання і раціоналізація інформаційних потоків підприємства тощо. Згідно з опитуванням, приблизно 250 тис. працівників 2000 різних компаній обмін інформацією вважають однією з найскладніших проблем в організаціях. Ці опитування показують, що неефективні комунікації – одна з головних сфер виникнення проблем [9]. Щоб визначити основні причини зниження ефективності комунікацій, слід враховувати кожний етап комунікаційного процесу. Перш за все визначимо елементи комунікаційного процесу:

- відправник, особа, яка генерує ідеї або збирає інформацію і передає її;
- повідомлення, власне інформація, закодована за допомогою символів;
- канал, засіб передачі інформації;
- одержувач, особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її.

При обміні інформацією завдання відправника й одержувача полягає у тому, щоб скласти повідомлення й використати канал зв'язку для його передачі так, щоб обидві сторони зрозуміли і поділили вихідну ідею. Цього досягти важко, тому що кожний етап є одночасно місцем, де її зміст може бути перекручено або повністю втрачено.

Найважливіша роль у комунікаціях надається зворотному зв'язку. За наявності зворотного зв'язку відправник і одержувач обмінюються комунікаційними ролями. Зворотний зв'язок необхідний для того, щоб зрозуміти, якою мірою повідомлення було сприйняте і зрозуміле. Менеджер не повинен виходити з того, що все, написане або сказане ним, зрозуміють точно так, як він продумав. Менеджер, який не налагодить зворотного зв'язку для одержання інформації, рано чи пізно зрозуміє, що ефективність його управлінських дій буде різко знижуватися.

Зворотній зв'язок дає змогу долати так звані шуми – усе те, що спотворює зміст, створює перешкоди на шляху обміну інформацією. Шум – це будь-який додатковий сигнал, непередбачений джерелом інформації, який спотворює інформацію або спричиняє помилки в її передачі [10].

Розрізняють три проблеми в комунікації:

- технічна проблема пов'язана з точністю передачі комунікаційних символів;
- семантична проблема пов'язана з вибором таких символів, які б найбільш точно виражали бажаний зміст;

- проблема ефективності – ступінь впливу одержаного повідомлення на поведінку об'єкта.

У процесі комунікацій основні елементи проходять ряд взаємопов'язаних етапів:

Зародження ідеї. Обмін інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації. Відправник вирішує, яку значущу ідею або повідомлення слід зробити предметом обміну.

Кодування і вибір каналу. Для того щоб передати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши при цьому слова, інтонацію і таке інше. Кодування перетворює ідею в повідомлення.

Передача. На третьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення одержувачу.

Декодування. декодування – переклад символів відправника до думки одержувача.

Зворотний зв'язок. При наявності зворотного зв'язку відправник і одержувач міняються ролями.

Перешкоди. Джерела перешкод, які можуть створювати перепони на шляху обміну інформацією, різні – від використання мови та відмінностей у сприйнятті, за яких може змінюватися сенс інформації в процесах кодування і декодування.

Коли комунікації в організації проходять всі етапи комунікаційного процесу, виникає ряд бар'єрів як міжособистісного характеру, так і організаційного та технічного походження.

Комунікації поділяються на два класи: письмові та усні.

Письмові комунікації є у формах планової та звітної документації, пам'ятних записок, доповідей, оголошень, довідників, фірмових газет тощо. Визначають такі переваги письмових комунікацій:

- якісне збереження інформації;
- можливість вивчення, багаторазове перечитування інформації;
- ґрунтовність підготовки;
- можливість доведення інформації до багатьох працівників.

Недоліками письмових комунікацій вважаються:

- складність поновлення;
- об'ємність інформації (особливо знизу вгору).

До усних комунікацій належать телефонні розмови, публічні виступи, наради, безпосереднє спілкування тощо. Позитивним аспектом таких комунікацій є економія часу, забезпечення глибшого взаєморозуміння.

Менеджер має знати переваги та недоліки кожної форми комунікацій, уміти відшукати оптимальні шляхи їх забезпечення й уникати можливих проблем.

Висновки. Враховуючи неможливість ефективного функціонування комунікаційної системи без належного управління нею, керівникам та менеджерам підприємства з метою формування якісних комунікаційних систем потрібно вдосконалювати механізм управління на засадах визначення цілей і формування управління системи комунікацій. Для удосконалення комунікації у процесі управління на підприємстві потрібно чітко визначити потребу в інформації кожного структурного підрозділу й кожного робочого місця, регулювати інформаційні потоки відповідно до вирішуваних завдань, повинна відбуватися взаємодія керівників і підлеглих; організація ефективної системи зворотного зв'язку; впровадження системи збирання пропозицій; інформаційні повідомлення адміністрації підприємства; використання сучасних інформаційних технологій. Керівники вищого рівня повинні постійно надавати управлінській діяльності більш організованого характеру: удосконалювати планування масових організаційних заходів, зборів, нарад, зустрічей з підлеглими, керівниками інших підприємств.

Література

1. Плотников М. В. Эффективные коммуникации в организации [Электронный ресурс] / Плотников М. В. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2008/11/26/kommunikacii_organizacija.html 1. Коммуникации в менеджменте [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.Grandars.ru.
2. Петрук Н. К. Організація як суспільний феномен: засади соціально-філософського аналізу / Н. К. Петрук. – К.: Центр духовної культури, 2004. – № 43.
3. Беляков О. О. Роль засобів масової комунікації у формуванні екологічної політики [Електронний ресурс] / О. О. Беляков. – Режим доступу: <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=28>.
4. Різун В. В. Теорія масової комунікації [Електронний ресурс] / В. В. Різун. – Режим доступу: <http://journalib.univ.kiev.ua/index.php?act=book.index&book=1>.
5. Лейхиф Дж. М. Бизнес-коммуникации / Дж. М. Лейхиф, Дж. М. Пенроуз. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
6. Яловега Н. І. Принципи застосування основних комунікаційних інструментів у діяльності підприємств споживчої кооперації [Електронний ресурс] / Яловега Н. І. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/19_NNM_2007/Economics/23199.doc.htm.
7. Коммуникации в менеджменте [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.Grandars.ru.
8. Лафта Дж. К. Менеджмент: учебн. пособ. / Дж. К. Лафта. – М.: ТК Велби, 2005. – 592 с.
9. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 1999. – 800 с.
10. Дудар Т. Г. Менеджмент : навч. посібник / Т. Г. Дудар, Р. В. Волошин, В. Т. Дудар. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 336 с.

Петькун Светлана Михайловна. Коммуникация в процессе управления предприятием Рассмотрены понятие коммуникации и ее влияние на процесс управления предприятием. Отмечена необходимость изучать «коммуникацию» не только в ее теоретических аспектах, но и в практических. Рассмотрены формальный и неформальный типы коммуникаций. Сакцентировано внимание на «обратной связи» как средства понимания полученной информации. Рассмотрены основные проблемы коммуникации. Отмечено роль руководителя в процессе управленческой деятельности и его умения и эффективности правильной передачи информации.

Ключевые слова: Коммуникация, управленческая деятельность, обратная связь.

Petkun Svitlana Communication in enterprise management The concept of communication and its impact on the process of the enterprise management is considered.. The necessity to study the "communication" not only in its theoretical aspects but also practical is marked. Formal and informal types of communication are reviewed. The attention is focused on «feedback» as a means of understanding the received information. The main problems of communication are considered. The role of manager in the managerial activities and his ability and effectiveness in conveying the right information is marked.

Keywords: Communication, management, feedback.