

УДК 658.8

РОЛЬ КОМУНІКАЦІЇ В ПОБУДОВІ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Борисова Л.П.

Одеський торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету

У статті розглянуті питання організації комунікативної діяльності на підприємствах. Досліджений вплив комунікації, як однієї з основних складових механізму управління, на мотивацію. Виявлено, що комунікація на підприємствах є глобальною мотивуючою системою. Підкреслена важливість бізнес-комунікацій на підприємстві. Визначена суть внутрішніх і зовнішніх комунікацій підприємства. Показані взаємозв'язок і вплив елементів комунікативної системи на створення ефективно діючої системи мотивації на підприємствах.

Ключові слова: комунікації, комунікативна діяльність, канали комунікації, бізнес-комунікації, система.

Постановка проблеми. Розкриття значення такого багатогранного явища як комунікація торкається усіх сфер життєдіяльності людини: внутрішніх, як міжособових, так і організаційних комунікацій, які, у свою чергу, служать основою побудови системи зовнішніх комунікаційних зв'язків підприємства (міжособові взаємовідносини, стосунки в малих формальних та неформальних групах, стосунки в організаціях, масові комунікації). Досягнення основних цілей підприємства, пов'язаних з успіхом на ринку, завоюванням і утриманням ринкових позицій, залученням нових споживачів і розширенням сфери свого впливу в нових сегментах ринку, неможливе без побудови ефективною системи комунікації.

Ефективна організація внутрішніх комунікаційних процесів дозволяє сформувати позитивний імідж підприємства у взаємовідносинах з контрагентами як надійного партнера і постачальника, що в результаті підвищує ефективність роботи усього підприємства.

У менеджменті персоналу підприємств велике значення мають проблеми мотивації співробітників. Дослідження ролі комунікації в системі мотивації персоналу підприємства актуально при зростанні зв'язків в суспільстві і розвитку засобів масової комунікації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні серед авторів немає єдиної думки, як саме повинен відбуватися процес управління комунікаціями на підприємствах і яка його роль в мотивації співробітників.

У будь-якій організації, на будь-якому підприємстві при формуванні колективу виникає проблема мотивації персоналу. Керівник повинен визначити, яким чином мотивувати співробітників, для досягнення цілей підприємства, при цьому враховуючи інтереси самих працівників. Питання мотивації персоналу тісно пов'язане із зародженням і розвитком менеджменту. Перші розробки в XVII–XIX ст. належать основоположникам наукового менеджменту (Джонн Локк, Томас Гоббс, Адам Сміт, Роберт Оуен, Джон Стюарт Милль, Альфред Маршалл та ін.). У XX ст. вони отримали подальший розвиток в працях Ф.У. Тейлора, Ф. Джилберта, А. Файоля, Э. Мейо, А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макклелланда, Д. Макгрегора, Л. Портера, Э. Лоулера, В.А. Ядова, А.Г. Здравомислова, А. Бурмистро-

ва, О. Виханського, А. Кібанова, П.Ф. Друкера, Ю. Одегова, С. Шапіро та ін.

Усі ці теорії відпрацьовувалися на практиці, кожна з них має повне право на існування. Проте, на наш погляд, саме комунікація є одним з основних мотивуючих чинників для співробітників: від того, як в організації буде побудована комунікативна система, залежатиме лояльність, прагнення до роботи і реальна зацікавленість співробітників в досягненні поставлених перед ними цілей.

Питанням управління комунікаційними процесами та визначенням місця комунікації у системі управління підприємством присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, таких, як: Д. Аакер, Дж. Бернет, Б. Берлсон, Г. Стейнер, Лейхіфф Дж.Л., Мільнер Б.З., А. Войчак, Т. Примак, Г. Почепцов, О. Фисун, Н. Григор'єва, М. Плотніков, В. Різун, В. Рева, Н. Шпак, А. Босак, М. Бабінець та ін. Але варто відмітити, що зазначені автори досліджують переважно теоретичні питання комунікацій, не розглядаючи їх роль в формуванні ефективною системи мотивації персоналу на підприємствах.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Враховуючи вплив і взаємозв'язок між комунікативними процесами і системою мотивації діяльності персоналу будь-якого підприємства, необхідність підвищення ефективності роботи підприємства в цілому і кожного співробітника зокрема, необхідно виявити мотивацію персоналу за допомогою встановлення комунікативної взаємодії.

Мега статті. Головною метою цієї роботи є визначення основних комунікативних джерел в побудові ефективно діючої системи мотивації персоналу на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Процес спілкування, комунікації існував в суспільстві завжди, проте термін «комунікації» з'явився тільки в XX ст. Цей термін широко вживався в кібернетичних дисциплінах і визначав обмін інформацією у будь-яких системах суспільства.

Необхідно відмітити, що комунікація – мета-діяльність, що пронизує усі без виключення сфери існування суспільства. У загальному вигляді процес комунікації – це обмін інформацією між людьми [1, с. 257]. У соціальних науках робиться акцент на ролі суб'єкта в комунікації: вивчають-

ся процес міжособової комунікації, обміну і передачі емоційного і інтелектуального змісту, роль комунікації в управлінському процесі, в організаціях, а також процес створення і поширення масової комунікації [2]. Процес комунікації як філософська категорія – смисловий та ідеально-змістовний аспект соціальної взаємодії людей [3]. Відома дослідниця Н.І. Формановська під комунікацією розуміє і шляхи повідомлення, і форми зв'язку, і саме спілкування [4, с. 7]. З точки зору маркетологів процес комунікації є зв'язком між учасниками ринку (споживачами, посередниками, постачальниками), який повинен забезпечити ефективне ведення господарської діяльності та посилення впливу підприємства на ринок [5]. З точки зору економіки процес комунікації є засобом розвитку системи надання інформації, її передачі великій кількості осіб всередині підприємства та за його межами [6].

Значущість комунікації в менеджменті настільки велика, що вважається навіть, що сама управлінська діяльність в широкому сенсі є обміном інформацією між елементами організаційної системи через канали прямого і зворотного зв'язку.

Важливе значення нині мають також бізнес – комунікації, що включають усе різноманіття форм ділового спілкування і розглядаються як технологія ведення бізнесу, що дозволяє підприємствам ефективніше здійснювати взаємодію із зовнішнім середовищем за допомогою обміну інформацією. Учасниками бізнес-комунікацій стають представники передусім управлінської діяльності, так що сучасні бізнес-комунікації є самостійною функцією менеджменту. Бізнес-комунікації настільки важливі, що в 1970 г. була створена міжнародна асоціація бізнес-комунікацій – The International Association of Business Communicators (IABC). На сьогодні вона налічує близько 15 000 членів з 80 країн світу. Членство в IABC дає можливість отримання необхідної інформації для підвищення професійних навичок в управлінні людськими ресурсами, в області маркетингових комунікацій, зв'язків з громадськістю, та ін. [7].

У основі ідеології бізнес-комунікацій лежить безперервний процес комунікації, необхідний для ухвалення рішень і організації їх виконання. Хоча комунікації мають величезне значення для успіху організацій, опитування показали, що 73% американських, 63% англійських і 85% японських керівників вважають комунікації головною перешкодою на шляху досягнення їх організаційними ефективності. Згідно з іншим 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 [8, с. 255].

Будь-яка координація дій здійснюється через комунікацію, в яку співробітники вступають при виконанні функціональних обов'язків або посадових інструкцій. Г. Аммельбург визначав організацію через 3 основних функції: організація, комунікація, мотивація. Організація в даному випадку – це структура, конструкція, що робить можливим протікання процесів, пов'язаних з рухом. Комунікація – це функція управління, що до-

зволяє за допомогою правильно організованої передачі інформації забезпечити надійне з'єднання усіх ланок підприємства і їх взаємодію. Мотивація при цьому виконує роль регулятора усіх інших функцій, роль психіки в організмі [9, с. 377].

У рамках структури підприємства комунікація є глобальною мотивуючою системою, на основі якої можуть розвиватися інші істинні мотиватори: визнання, прагнення до досягнення, самоудосконалення, можливість творчого зростання. Для задоволення цих потреб визначальне значення мають канали комунікації в організації: через них співробітники спілкуються один з одним, дізнаються про досягнення своїх колег, про діяльність підприємства в цілому, що підтримує прагнення до творчого зростання і розвитку співробітників підприємства.

Для мотивації співробітників підприємства кожного конкретного відділу, необхідно збудувати комунікаційний ланцюжок, що йде від співробітників до керівництва і навпаки (зворотний зв'язок). Створення розвинутої комунікативної мережі, як єдиного організму, служить досягненню головних цілей організації.

Керівництво формує цілі, завдання, плани розвитку підприємства, які згодом набувають форми наказів, розпоряджень, прямих вказівок керівників. Ця інформація потрібна співробітникам для виконання своїх посадових обов'язків. При цьому горизонтальні комунікації забезпечують необхідну соціальну підтримку: завдяки ним, співробітники обмінюються інформацією, вирішують виниклі проблеми і конфлікти, координують завдання; відбувається також встановлення комунікативних взаємодій між співробітниками одного або декількох підрозділів підприємства – реалізується потреба в спілкуванні, соціальній підтримці, взаємному схваленні.

Менеджерам усіх рівнів важливо управляти усіма каналами комунікації, які використовують співробітники, що робить необхідним постійний аналіз аудиторії, оскільки у кожній групі співробітників свої джерела інформації про діяльність підприємства; виявлення бракуючої інформації для комфортної роботи в цьому підрозділі. Ці дані можуть бути отримані шляхом анкетування, проведення інтерв'ю, опитування. Для того, щоб мотивувати співробітників підприємства, досить поширювати необхідний потік повідомлень в тих каналах комунікації, якими користується дана категорія працівників.

Для успішної побудови системи мотивації з самого початку роботи в цій організації співробітник має бути оточений каналами комунікації, для того, щоб мати інформацію про діяльність підприємства і окремих структурних підрозділів. На етапі влаштування на роботу потрібна інформація безпосередньо про заробітну плату, соціальний пакет, про посадові обов'язки, про структурний підрозділ, де співробітник працюватиме, про основні історичні етапи підприємства. Після одного року роботи виникає потреба в розвитку, кар'єрному зростанні, співробітники хочуть мати уявлення про стратегію розвитку підприємства. Тому необхідно розвивати як зовнішні (програми, репортажі, передачі про це підприємство, які транслюються через телебачення, радіо, Інтернет, друкуються в пресі), так і внутрішні дже-

рела інформації, націлені на підтримку іміджу підприємства в очах співробітників, на структурування і нормування діяльності підрозділів. Нарівні з офіційними існують і неформальні джерела інформації: неформальні бесіди, спілкування, листування і т. д. Така інформація потрібна співробітникам для задоволення потреби в спілкуванні і дружніх взаємовідносинах.

Для успішного розвитку підприємства важливо, щоб працівники були включені в загальну стратегію розвитку, брали участь в управлінні підприємством. Кожен співробітник повинен розуміти свою роль в подальшому розвитку підприємства. Тому необхідно надати значення і важливість кожному співробітнику: поширювати бракуючу інформацію по тих каналах комунікації, які користуються великою довірою. Співробітники частіше довіряють інформації, яка поширюється через «близькі», «відчутні» джерела (корпоративна газета; інформація, отримана від керівників усіх рівнів; корпоративний сайт; офіційні і нормативні документи; постійні збори трудового колективу).

Щоб співробітники представляли стан, в якому знаходиться підприємство, стратегію його розвитку, треба розширювати рубрики на корпоративному сайті, а також постійно підтримувати і оновлювати їх: відображати масштаби діяльності підприємства, появу нових продуктів, проведення рекламних кампаній; розповідати про досягнення в роботі кожного відділу, підрозділу в загальній

стратегії розвитку підприємства для розуміння їх ролі та значення; вести історичну рубрику про цікаві факти, події з історії підприємства.

Необхідно також постійно складати і оновлювати програми розвитку і навчання персоналу, про які потрібно регулярно розповідати в корпоративній газеті, на Інтернет сайті підприємства, на зборах з керівництвом (не лише з безпосереднім, але і з топ-менеджерами), начальником відділу по менеджменту персоналу і т. д.

Висновки і пропозиції. Побудова ефективно діючої системи мотивації на підприємстві – складний, але важливий процес, в якому саме комунікація грає вирішальну роль. З одного боку, завдяки комунікативній мережі виявляються потреби співробітників, з іншого боку, канали комунікації служать поширенню мотивуючої інформації. Відбувається постійний кругообіг інформації між керівниками і підлеглими, здійснюється необхідний зворотний зв'язок, а також обмін інформацією між окремими суб'єктами владних стосунків.

У цьому кругообігу важливо, хто може контролювати і удосконалювати цей постійний процес обміну інформацією за рахунок раціоналізації структури комунікаційного процесу; удосконалення документообігу; поліпшення виконання функцій менеджменту; покращення зворотного зв'язку; введення системи збору пропозицій працівників; застосування сучасних інформаційних технологій.

Список літератури:

1. Бардась А. В. Менеджмент: навч. посіб. / А. В. Бардась, М. В. Бойченко, А. В. Дудник. – Д.: Національний гірничий університет, 2012. – 381 с.
2. Піддубна Л. П. Комунікаційні моделі та їх використання у формуванні ефективних документально-інформаційних комунікацій у системі державного управління та місцевого самоврядування / Л. П. Піддубна // Науковий вісник Академії муніципального управління, серія «Управління»: збірник наукових праць. – 2010. – № 3 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Nvamu_upravl
3. Філософська енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_new_philosophy
4. Формановская Н. И. Речевое взаимодействие: коммуникация и прагматика / Н. И. Формановская. – М.: ИКАР, 2007. – 478 с.
5. Яловега Н. І. Принципи застосування основних комунікаційних інструментів у діяльності підприємств споживчої кооперації / Н. І. Яловега [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/19_NNM
6. Мильнер Б. З. Теория организации / Б. З. Мильнер. – М.: Изд-во «Инфа-М», 2003. – 480 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.com@management.narod.ru>
7. The International Association of Business Communicators (IABC) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.iabc.com>
8. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2004. – 481 с.
9. Аммельбург Г. Предприятие будущего: Структура, методы и стиль руководства: Пер. с нем. / Герд Аммельбург. – М.: Международные отношения, 1997. – 415 с.
10. Шпак Н. О. Основы комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія / Н. О. Шпак. – Львів: Видавництво Львівської політехніки. – 2011. – 328 с.
11. Босак А. О. Экономическое оценивание и развитие коммуникаций в управлении машиностроительными предприятиями: дис. кандидата экон. наук: 08.00.04 / А. О. Босак. – Львов. – 2007. – 238 с.
12. Основы внутрішньої комунікації. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrainepublicdialogue.org>
13. Касян С. Я. Эффективность влияния маркетинговых коммуникаций предприятий на поведение споживачів / С. Я. Касян, Т. Е. Крицька // Економічний простір: зб. наук. праць. – 2012. – № 63. – С. 237-243.
14. Майовець Є. Маркетингові комунікації: текст лекцій / Є. Майовець, О. Кузик. – 2013. – 228 с.

Борисова Л.П.

Одесский торгово-экономический институт
Киевского национального торгово-экономического университета

РОЛЬ КОММУНИКАЦИИ В ПОСТРОЕНИИ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИЙ

Аннотация

В статье рассмотрены вопросы организации коммуникативной деятельности на предприятиях. Исследовано влияние коммуникации, как одной из основных составляющих механизма управления, на мотивацию. Выявлено, что коммуникация на предприятиях является глобальной мотивирующей системой. Подчеркнута важность бизнес-коммуникаций на предприятии. Определена сущность внутренних и внешних коммуникаций предприятия. Показаны взаимосвязь и влияние элементов коммуникативной системы на создание эффективно действующей системы мотивации на предприятиях.

Ключевые слова: коммуникации, коммуникативная деятельность, каналы коммуникации, бизнес-коммуникации, система мотивации.

Borysova L.P.

Odessa Trade and Economic Institute
Kyiv National Trade and Economic University

ROLE OF COMMUNICATION IN CONSTRUCTION OF EFFECTIVE SYSTEM MOTIVATIONS PERSONNEL OF ORGANIZATIONS

Summary

The questions of organization communicative are considered in the article to activity on enterprises. Influence of communication is investigational, as one of basic constituents of management mechanism, on motivation. It is educed, that communication on enterprises is the global explaining system. Importance of business-communications is underline on an enterprise. Essence of internal and external communications of enterprise is certain. Intercommunication and influence of elements of the communicative system are shown on creation of the effectively operating system of motivation on enterprises.

Keywords: communications, communicative activity, channels of communication, business-communication, system of motivation.