

РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ ТА УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Вінницький національний технічний університет

Анотація

У статті проаналізовано особливості та роль комунікацій в управлінні персоналом на підприємстві. Теоретично обґрунтована необхідність встановлення та зміцнення комунікацій в управлінні персоналом для забезпечення ефективної роботи підприємства. Виявлено, що конфлікти, що відбуваються на підприємстві, призводять до зміни результативності підприємства та впливають на його внутрішнє середовище.

Ключові слова: комунікація, управління, персонал, менеджер, конфлікт, конфліктологія, організація.

Abstract

The article analyzes the characteristics and the role of communications in personnel management in the enterprise. Theoretically the necessity of establishing and strengthening communications in management personnel to ensure the efficient operation of the enterprise. It has been revealed that conflicts taking place at an enterprise lead to changes in the company's performance and its internal environment.

Keywords: communication, management, staff, manager, conflict, conflictology, organization.

Основою комунікацій є інформація. Це найважливіший ресурс, який дає змогу організаціям розвиватися, зміцнювати стратегічні позиції. В умовах поділу праці без своєчасного надходження інформації неможлива спільна робота. Без неї менеджер не може сформулювати цілі, оцінити ситуацію, визначити проблеми, підготувати і прийняти рішення і проконтролювати його виконання, тобто належним чином здійснювати управлінські функції.

В обов'язки робіт менеджера робота з інформацією займає 50—90%. Це опрацювання документів, заплановані та незаплановані зустрічі, телефонні розмови, участь у нарадах та засіданнях тощо. Всі ці дії пов'язані з комунікаціями. Комунікаціями пронизана вся система управління організацією.

Метою комунікацій є розуміння і осмислення переданої інформації. Часто інформація при передаванні може бути спотворена, що спричиняє неправильне розуміння її і, як наслідок, прийняття неправильного рішення. Тому ефективними є такі комунікації, за яких отримане повідомлення якомога ближче за значенням до первинного. Однак це ще не означає, що зміст повідомлення має однакове значення для всіх учасників комунікаційного процесу [1].

Комунікація не обмежується простим передаванням. Вона має здійснюватися так, щоб надіслана інформація мотивувала дії того, кому вона адресована. А це можливо за умов, коли обидві сторони впевнені в тому, що рішення і відповідні дії на основі даної інформації змінять ситуацію на краще. Тому інформація повинна бути достовірною, своєчасною, повною і зрозумілою. Під впливом надбань гуманістичного напрямку теорії управління прийшло розуміння того, що на сприйняття інформації отримувачем впливають багато чинників, які залежать від його особистісних характеристик (рівень знань, емоційно-психологічний стан, вік) і від стану середовища передавання інформації. Тому відправник мусить впевнитись у тому, що повідомлення сприйнято й осмислено адресатом саме так, як передбачалося. Для цього потрібен зворотний зв'язок, за якого відправник інформації та її отримувач міняються комунікативними ролями [2].

Комунікаційний процес починається тоді, коли відправник вирішує повідомити якийсь факт, ідею отримувачу. Ця інформація є важливою для відправника, і він вважає, що її можна використати для досягнення певних цілей, обговоривши це попередньо з іншою зацікавленою людиною. Для цього він так подає інформацію (ідею), щоб вона була своєчасно прийнята отримувачем і дала йому змогу правильно зрозуміти та сприйняти ситуацію. А це можливо лише в тому разі, коли ідея буде передана у вигляді зручного для сприйняття повідомлення. Комунікаційний процес вважають завершеним, коли отримувач підтвердив своє розуміння інформації відправнику. Для цього здійснюють зворотний зв'язок, у процесі якого з'ясовується, наскільки правильно зрозумів інформацію отримувач [4].

Ефективність комунікації визначається тим, наскільки вона допомагає вплинути на поведінку адресата в бажаному руслі. Приймаючи рішення про передавання інформації, слід впевнитися, що співрозмовник налаштований на її сприйняття і віддає їй перевагу, незважаючи на наявність інших інформаційних джерел [3].

Організації можуть використовувати різні види інформаційних систем. Ось, наприклад, за допомогою операційно-виконавчої системи виконуються поточні операції а системі бізнесу. Наприклад: надсилання щомісячних рахунків клієнтам. Загалом ця система погіршна коли організація повинна опрацьовувати велику кількість однорідних операцій.

Іншого популярною формою інформаційного менеджменту інформаційна система менеджменту (ICM). ICM збирає дані, організовує і систематизує їх у формі, зручній для менеджерів, а також забезпечує цих менеджерів інформацією, яка потрібна їм для роботи. ICM для фірми може бути у вигляді комп'ютеризованої систему обліку як замовлення, так і наявність запасів. Працівник маркетингової служби, розмовляв клієнтом про дату поставки, за допомогою цієї системи може дізнатися, коли це замовлення буде виконано. Так само заводський менеджер може використати систему для визначення обсягу виробництва кожного виду продукції на наступний тиждень, місяць.

Система підтримки рішень (СПР) набирає щораз більшої популярності. Вона може автоматично знайти інформацію, потрібну менеджерам для специфічної роботи. СПР значно гнучкіша від традиційної ICM. Наприклад, менеджеру потрібно знати можливі наслідки підвищення цін на конкретний продукт, який продається. Він за допомогою СПР може визначити потенційні наслідки підвищення цін на 10%, оскільки ця система уже знає тенденцію зміни цін на продукцію, їхні недавні зміни цін, вплив цін на обсяги продажу, сезонні коливання, інфляційні рівні та практично будь-яку іншу інформацію. СПР обчислює: запланований продаж, частку на ринку, прибутки на кожен рівень потрібний рівень цін і видає ці дані менеджеру.

Тепер можна проводити конференції, під час яких менеджери перебувають на своїх робочих місцях (в офісах різних міст) і спілкуються за допомогою телевізійних моніторів. Менеджер у Нью-Йорку може набрати лист або меморандум на своєму персональному комп'ютері, клацнути мишкою і надіслати його сотням або навіть тисячам колег по всьому світу. Дуже детальну інформацію можна легко отримати з великих електронних баз даних. Електронна технологія дала поштовх новій версії старої організації роботи. Телеробота - так називають надомну роботу. У цьому випадку люди працюють вдома і періодично передають результати своєї праці компанії засобами комп'ютерного ув'язку (через модем). Останні опитування свідчать, що п'ятнадцять мільйонів американців використовують телефони, комп'ютери та кур'єрів для роботи поза офісами.

Мобільні телефони та факс полегшують комунікації між менеджерами. Багато з них тепер користуються мобільними телефонами в дорозі та носять їх з собою навіть на обід. Факс дає змогу людям надсилати документи з текстом і графіками та отримувати зворотний зв'язок [3].

Однак із цими удосконаленнями комунікацій учені починають пов'язувати деякі психологічні проблеми. Зокрема, менеджери, які зрідка бувають у своїх "реальних" офісах, як звичайно, стають жертвами політики компанії, тому що вони не присутні в організації, не в курсі того, що відбувається, і не можуть себе захистити. Вони випадають з системи поширення неофіційної непідтвердженої інформації та чуток в організації і пропускають значну частину неформальних комунікацій. Крім того, використання електронних засобів комунікацій замість особистих зустрічей та розмов ускладнює формування міцної культури, розвиток стійких робочих стосунків та створення атмосфери довіри і співпраці.

Для удосконалення комунікацій в управлінні персоналом організацій необхідно: чітко визначити потребу в інформації кожного структурного підрозділу та кожного робочого місця; чітко планувати масові організаційні заходи (збори, наради), зустрічі з підлеглими, керівниками інших підприємств та організацій; встановлювати скриньки для пропозицій; введення внутрішнього друкованого органу, багатотиражних газет, інформаційних бюлетенів; використання інтернету та об'єднання можливостей телефону, комп'ютера й телевізора.

Отже, взаємодія працівників організації здійснюється із застосуванням різних видів комунікацій. Вибір менеджером адекватного ситуації виду створює учасникам комунікаційного процесу сприятливі умови для ефективного обміну інформацією [5].

Функціонування будь-якого підприємства в умовах ринкової економіки важко уявити без врахування ним дій своїх конкурентів на предмет займаної ними частки ринку, ціни товару, якісних та кількісних характеристик інших атрибутів конкуренції. Аналізуючи середовище, в якому функціонує підприємство, своїх конкурентів, свої можливості тощо, кожне підприємство обирає

такий спосіб організації виробництва, який забезпечить йому певні конкурентні переваги та зробить підприємство та його продукцію конкурентоспроможними.

Як відомо, одним із факторів, що впливає на конкурентоспроможність підприємства, є система та методи управління ним, що може впливати на формування таких конкурентних переваг, як ефективні стратегії розвитку та функціонування, висока кваліфікація персоналу тощо. Крім того, наявність кваліфікованого персоналу є однією із необхідних умов для створення та утримання конкурентних переваг.

Як відомо, управлінці доволі багато часу затрачають на управління конфліктами. Однак було б не коректно говорити, що управління конфліктами вимагає лише часу. Безумовно управління конфліктами є затратним процесом у грошовому чи іншому кількісному вираженні з тих причин, що час, витрачений на управління конфліктами міг би бути використаний для управління іншими процесами та явищами, і, крім того, сам процес управління конфліктами вимагає додаткових витрат. Крім зазначених наслідків, конфлікт може порушити ефективну взаємодію між працівниками, групами працівників, відділами тощо, створюючи зайве емоційне напруження, може призвести до зниження продуктивності праці, врешті-решт призвести до прямих втрат через зниження обсягів виробництва, обсягів збуту, і, як результат, до зниження рівня прибутку та рентабельності.

Виявлення причин конфлікту є одним із перших завдань при побудові схеми управління конфліктами загалом чи окремим конфліктом зокрема. Зрозуміло, що причин конфліктів існує безліч. Однак якщо сконцентруватись на деяких причинах, а саме: взаємозалежність завдань; суперечливі завдання; неправильний розподіл ресурсів; неефективна система мотивування; недосяжні цілі тощо, – то можна зробити один дуже важливий висновок: усі ці причини прямо чи опосередковано пов'язані із керуючою системою організації, яка за умов існування цих причин не змогла віднайти ефективні методи управління підприємством.

Адже власне керівники здійснюють управління організацією і реалізують процеси планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Безумовно, конфлікти, що породжуються цими причинами, та й саме існування цих причин послаблюють внутрішнє середовище підприємства, а відтак, послаблюють його конкурентоспроможність [6].

Способи управління конфліктною ситуацією можна розділити на дві категорії: структурні і міжособистісні. Керівникам не слід вважати причиною конфліктних ситуацій просте розходження в характерах. Конфлікт означає незгоду сторін, при якому одна сторона намагається домогтися прийняття своїх поглядів і перешкодити іншій стороні зробити те ж саме.

Потрібно управляти розвитком і розв'язанням конфліктів, належним чином діагностуючи динаміку розвитку конфлікту і виробляючи стратегію дій у конфліктній взаємодії. Потенційні причини конфлікту - спільно використовувані ресурси, взаємозалежність завдань, розходження з метою, розходження в сприйняттях і цінностях, розходження в стилі поведінки і біографіях людей, а також погана комунікація. Дотримання певних рекомендацій допоможе конфліктуючим сторонам запобігти конфліктній ситуації, а якщо вони відбулися, то знайти оптимальний вихід з конфлікту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрушкін Б.М., Кузьміно О.Є. Основи менеджменту. - Львів: Світ, 2016.-296 с.
2. Вершигора К.Е. и др. Основы управления. - Минск: Высшая школа, 2015.-232 с.
3. Виханский О.С., Наумов Л.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. - М.: Гордарика, 2015. - 528 с.
4. Томан Іржі. Мистецтво говорити. - Київ., 2012.
5. Дейл Карнегі. Учись виступати публічно і впливати на широке коло людей. - К., 2014.
6. 1. Гришина Н. В. Психологія конфлікту. - К.: Либідь, 2000. – 258с. 2. Кравченко О.П. Погляд конфліктолога на онтосинтез конфлікту./ О.П.Кравченко // Соціологічні дослідження. - 2004. - №9. - С.103-112. 3. Казаков В. Соціальний конфлікт: проблема визначення / В. Казаков // Соціол.: теорія, методи, маркетинг. — 2014. — № 3. — С. 156-166.

Поляруш Ольга Володимирівна – студентка групи МПОУ-18мі, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця, polyarush1997@gmail.com.

Науковий керівник: *Лесько Олександр Йосипович* – к.е.н., доцент, професор, завідувач кафедри економіки промисловості та виробничого менеджмента, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця

Polyarush Olga V. – Faculty of Management and Information Security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia

Supervisor: *Lesko Alexander Y.* - Cand. Ec.. Professor, Head of the Department of Economics of Industry and Production Management, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsya