

Магістр 2 курсу  
факультету економіки і права ХНЕУ

## **УДОСКОНАЛЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

*Анотація. Розглянуто питання ефективності комунікаційних процесів в організації, запропоновано шляхи удосконалення системи комунікацій в організації.*

*Аннотация. Рассмотрены вопросы эффективности коммуникационных процессов в организации, предложены пути усовершенствования системы коммуникаций.*

*Annotation. The effectiveness of communication processes in the organization is examined, the ways to improve the communication system are suggested.*

*Ключові слова: комунікації, комунікаційний процес, ефективні комунікації.*

На сучасному етапі інформатизації суспільства комунікації перетворились в одну з основних функцій управління в організації. Ефективні комунікації, як зовнішні, так і внутрішні, стали потрібні на різних рівнях і в різних аспектах управління організацією. Від ефективності комунікації та комунікаційних зв'язків і їх взаємодії залежить майбутнє не тільки підприємства, як господарюючого суб'єкта на ринку, але також і людей, що працюють на цьому підприємстві, а на глобальному рівні – і благополуччя всієї країни в цілому. У зв'язку з цим актуальність дослідження комунікацій в організації очевидна.

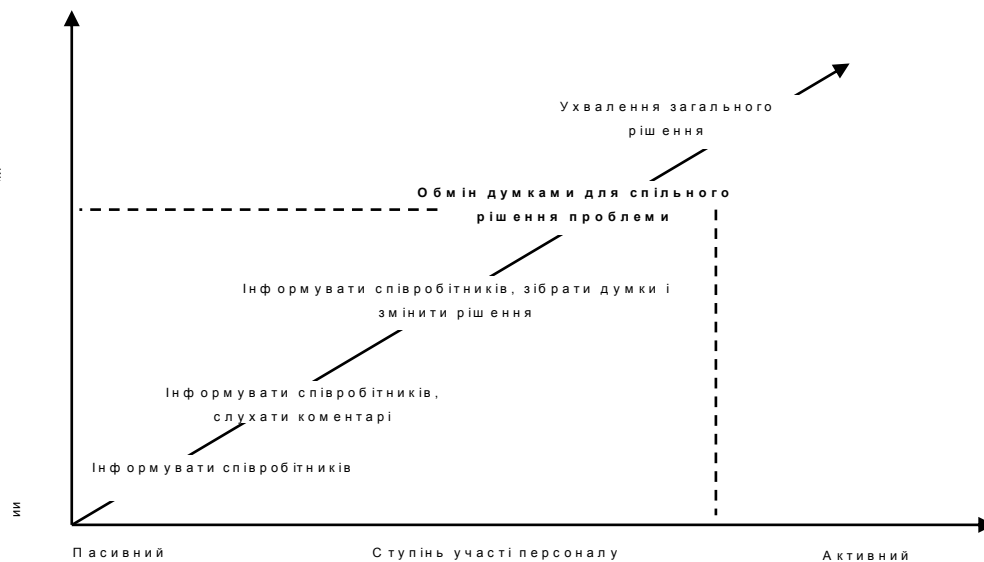
Основною метою цієї статті є аналіз ефективності комунікацій на прикладі конкретної організації – ДНУ "НТК "Інститут монокристалів" НАН України – та пропозиція шляхів удосконалення комунікаційного процесу цієї організації.

Проблема ефективних комунікацій та комунікаційних зв'язків стала предметом наукового інтересу наприкінці ХХ – початку ХХІ ст. У працях цілого ряду зарубіжних дослідників, серед яких А. Файоль, Г. Мюнстерберг, К. Шенон, В. Зигерт, Л. Ланг, Х. Грехем, Р.

комунікаційного процесу. Серед робіт українських вчених слід виділити дослідження: Й. Завадського, Г. Осовської, Н. Мартиненко, М. Туріянської, в яких обґрунтовуються сучасні організаційні, теоретико-методологічні, психологічні аспекти інформаційно-комунікаційних технологій та комунікацій. Попри беззаперечну актуальність зазначених праць і вагомий внесок їх авторів у розробку теоретико-методологічних проблем розвитку комунікацій в організації, поки що відсутній комплексний підхід до побудови ефективної системи комунікацій в організації, аналіз форм комунікацій має фрагментарний характер [1].

Для визначення ефективності комунікаційного процесу в ДНУ "НТК "Інститут монокристалів" НАН України автором було використано метод інтерв'ю. Аналіз результатів інтерв'ю з персоналом відносно якості існуючого комунікаційного процесу в організації показав такі результати: у першу чергу слід зазначити те, що в результаті опитування між оцінкою керівника та оцінкою співробітників виникли протиріччя з приводу таких критеріїв комунікаційного процесу, як: викривлення та втрати інформації; управління чутками в організації; модель та загальний стан комунікаційного процесу. На противагу цьому вони зійшлися на думці з приводу швидкості проходження інформації в організації; роботи зворотного зв'язку в комунікаційному процесі; надійності комунікаційного процесу та ступеня участі керівника та персоналу в комунікаційному процесі. Весь колектив вважає, що швидкість проходження інформації (від керівника до підлеглих) є високою; з проблемою викривлення інформації (наприклад, коли на початку процесу ставили одне завдання, а в кінці вимагали іншого результату) стикалися, але рідко. Керівник та 60 % персоналу відповіли, що стикалися з проблемою, коли керівник ставив перед персоналом завдання, а воно не доходило до них, тобто відбувалася втрата інформації. Весь колектив (включаючи і керівника) впевнений, що зворотний зв'язок в організації налагоджений добре: персонал може безпосередньо ставити уточнюючі питання тому, хто є джерелом інформації. Що стосується ступеня участі персоналу та керівника в комунікаційному процесі, то його можна представити графічно таким чином (рисунок).

Графік показує, що керівник та співробітники знаходяться на стадії "Обмін думками для спільного рішення проблеми". Це свідчить про те, що ступінь участі керівника в комунікаційному процесі більш пасивна, а персоналу – більш активна, тобто пропозиції персоналу вислуховуються; керівник може змінити свою точку зору, якщо персонал запропонує більш оптимальний варіант рішення, крім того, керівник може іноді делегувати свої повноваження персоналу.



**Рис. Степень участі керівника і персоналу в комунікаційному процесі організації**

Також, слід звернути увагу на таке: керівник та 40 % персоналу вважають, що чутки в організації не поширюються, однак решта персоналу (60 %) вважають, що чутки поширюються, але ніякого впливу не справляють. Щодо моделі комунікаційного процесу (комунікаційних мереж), то 83,33 % колективу (в тому числі і керівник) зійшлися на думці, що більш притаманною для них є модель "Шпора". Основними характеристиками даної моделі є те, що між начальником (К) і підлеглими Б, В, Г, Д з'являється працівник (А), що займає ключову позицію. Він відтинає номінального начальника від виконавців і "просіює" інформацію у своїх інтересах. У зв'язку з цим слід зазначити, що керівник на цю роль повинен підбирати відданих і професійних співробітників (перший заступник, помічник і т. д.).

Як рекомендації щодо підвищення ефективності комунікацій автор вважає за доцільне проведення тренінгу, націленого на розвиток комунікативної етики керівника та на розвиток комунікативних вмінь працівників. У результаті цих тренінгів повинно бути удосконалено комунікації в організації шляхом систематизації цього процесу. Керівники відділів навчатися взаємодіяти з іншими підзвітними їм співробітниками більш плідно, завдяки тому, що освоюють методи управління діалогом, навчатися розпізнавати і ліквідувати негативні моменти у внутрішньокорпоративних відносинах, отримують навик рішення важких і спірних питань. Також для підвищення ефективності комунікаційного процесу потрібно: застосовувати графічні засоби, які ефективно впливають на засвоєння інформації; застосовувати фільтрацію інформації для відсіювання шумового наповнення; подавати інформацію у формі, яка викликатиме позитивні емоції й інтерес; забезпечувати достатнім обсягом інформації підлеглих; вдосконалити зворотний зв'язок та систему збору пропозицій [2].

Можна стверджувати, що вдосконалення системи організаційних комунікацій допоможе мінімізувати витрати часу на комунікаційні та управлінські процеси, більш дієвим чином організувати комунікаційні потоки, підвищити ефективність зворотного зв'язку, що дозволить налагодити більш результативну взаємодію між співробітниками різних рівнів управління, підняти продуктивність праці персоналу і підвищити ефективність діяльності організації.

*Наук. керівн. Ковальова В. І.*

-----

**Література:** 1. Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом / О. Делія // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2012. – Вип. 1 (6). – С. 36–40. 2. Почепцов Г. Теория коммуникации / Почепцов Г. – М.: Рефл-бук; К.: Ваклер, 2001. – 656 с. 3. Библиофонд. – Режим доступа : <http://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=463719>.