

УДК 658

## УСПІШНО НАЛАГОДЖЕНІ КОМУНІКАЦІЇ – УСПІХ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА

*Дикань О.В., д.е.н, професор,  
Баранова О.Б., магістрант (УкрДУЗТ)*

*Стаття присвячена питанню ефективних комунікативних взаємодій в процесі ведення бізнесу. Кожен підприємець розуміє важливість налагодженого спілкування як з контрагентами, так і з співробітниками організації. У статті йдеться про деякі прийоми та елементи комунікативного процесу, зокрема, всередині компанії. Запропоновано приділити особливу увагу підвищенню якості міжособистісних зв'язків співробітників за допомогою впровадження внутрішньофірмових соціальних мереж і різних заходів, спрямованих на згуртування колективу.*

*Ключові слова: комунікації, підприємство, комунікативна культура, комунікативні інструменти, мотивація.*

## УСПЕШНО НАЛАЖЕННЫЕ КОММУНИКАЦИИ - УСПЕХ РАБОТЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Дикань Е.В., д.э.н, профессор,  
Баранова Е.Б., магистрант (УкрГУЖТ)*

*Статья посвящена вопросу эффективных коммуникативных взаимодействий в процессе ведения бизнеса. Каждый предприниматель понимает важность налаженного общения как с контрагентами, так и с сотрудниками организации. В статье говорится о некоторых приемах и элементах коммуникативного процесса, в частности, внутри компании. Предложено уделить особое внимание повышению качества межличностных связей сотрудников посредством внедрения внутрифирменных социальных сетей и различных мероприятий, направленных на сплочение коллектива.*

*Ключевые слова: коммуникации, предприятие, коммуникативная культура, коммуникативные инструменты, мотивация.*

## SUCCESSFUL ADVISED COMMUNICATIONS - SUCCESS OF BUSINESS ENTERPRISES

*Dykan E. V., Doctor of Economics, professor,  
Baranova O. B., Masters (USURT)*

*The article is devoted to the question of effective communication interactions in the process of doing business. Every businessman understands the importance of well-functioning communication with both contractors and employees of the organization. The article deals with some tricks and elements of the communicative process, in particular, within the company.*

*If the boss is able to correctly convey information to his subordinates, then the productivity and efficiency of the staff is increasing dramatically, because they work better*

when they know what is expected of them.

To increase the efficiency of interpersonal communications it is necessary: explain your ideas before you begin to express them (to transfer to other people; be susceptible to possible semantic problems; to follow the expression of his face, gestures, pose, intonations; to express openness and readiness to understand.

Information is required to make any decision, moreover, the more difficult the decision, the greater the amount of information required. In order to make managerial decisions in business, decision-making support (support) needs to be provided with information that should be properly selected, generalized, systematized and analyzed, that is, suitable for making a correct and well-founded decision in each particular situation. Timeliness of information is important for decision making. As folk wisdom says: "Time is money." Time factor plays an important role in the competition. Getting the right information quickly is an important competitive advantage.

Correct communication between bosses and subordinates prompts not only productive work, but also timely solution of problems in business and within the collective. When employees are sure that they will always listen, the probability of a conflict situation is extremely low. It also follows from this that, under good conditions at work, employees will better perform their duties. Even if they make a mistake or understand that they can not work on time, they still know they can seek help from their colleagues or boss. The mood in the team gives the work a good pace and increases productivity.

It is proposed to pay special attention to improving the quality of interpersonal connections of employees through the introduction of intra-corporate social networks and various activities aimed at consolidating the team.

**Key words: communication, enterprise, communicative culture, communicative tools, motivation.**

**Постановка проблеми.** Вся діяльність керівника пронизана комунікаціями, які допомагають йому реалізувати основні функції: обмін інформацією, прийняття рішень, планування, організація, мотивація, контроль.

Світова практика бізнесу засвідчила визначальну роль корпоративної культури у досягненні компанією успіху у довгостроковій перспективі.

Впливаючи на всі бізнес-процеси в організації, корпоративна культура або надає підтримку обраній стратегії, або стає суттєвою перешкодою для її реалізації. Прагматичний підхід до формування і розвитку культури передбачає налагодження механізмів цілеспрямованого управління даним процесом. Практика менеджменту містить численні приклади застосування різних управлінських інструментів формування корпоративної культури, при чому їх

кількість постійно зростає, з'являються нові форми та методики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Існує велика кількість досліджень в області комунікацій. Як приклад можна навести статтю Груністої О.С. [1], в якій наведено цікаві дані про порівняння ефективності вертикальних і горизонтальних комунікацій; статтю Райкова Е.В. [5], в якій детально описані переваги і недоліки усної та письмової комунікації; книгу Дж.М. Лейхіффа і Дж.М. Пенроуза [3], в якій запропоновані 10 способів підвищення ефективності письмових комунікацій. Сутність та класифікацію комунікаційного менеджменту вивчають Орлова Т.М. [2], Прус Л.Р [6]. Розробку системи комунікаційного менеджменту на промислових підприємствах здійснено Шпаком Н.О. у праці [7]. Проте аспекти управління комунікаціями підприємства на засадах діагностики залишаються

невирішеними. Тому потребує подальшого дослідження питання управління комунікацією.

В цілому велика увага в літературі приділяється важливості комунікацій, пропонуються різні способи їх поліпшення. Однак в існуючих дослідженнях мало порушена тема пошуку і аналізу причин порушень комунікацій. Тоді як саме пошук причин дозволить знайти найбільш ефективні способи запобігання проблем в комунікаціях.

**Метою статті** є обґрунтування значення комунікацій в ефективному функціонуванні організації. Знаходження шляхів до створення комплексного підходу до створення ефективної стратегії комунікацій, аналіз ефективності оптимальних форм комунікацій всередині організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Важлива роль комунікації, як головного інструменту виконання керівниками управлінських функцій обумовлюється наступними причинами:

1. Керівники не менше трьох чвертей свого часу витрачають на організацію взаємодії як всередині організації, так і поза нею.

2. Правильно організовані комунікації сприяють підвищенню ефективності управління.

3. Ефективні комунікації сприяють утвердженню авторитету керівника.

4. Ефективні комунікації покращують функціонування всіх інших сфер життєдіяльності організації.

Коли люди спілкуються між собою в рамках бізнесу, важливо максимально ясно донести інформацію до одержувача, щоб він зрозумів, що мав на увазі відправник. Повідомлення повинно бути простим і чітким, не викликати сумнівів і не допускати двозначного розуміння у одержувача.

Також процес комунікації повинен дозволити адресату правильно обробити отриману інформацію для складання очікуваної відповіді - тільки в цьому

випадку комунікація буде успішною.

У партнерів в бізнесі не повинно виникати непорозуміння або невірною трактування повідомлення, інакше можуть виникнути проблеми в роботі. Для ефективної роботи люди повинні не тільки доносити інформацію правильно, але і при виникненні непорозуміння виправляти помилку і продовжити продуктивну взаємодію.

Якщо начальник вміє правильно донести інформацію до своїх підлеглих, то продуктивність і ефективність роботи співробітників різко зростають, адже вони краще працюють, коли знають, чого від них чекають.

Таким чином, в спілкуванні з підлеглими також не повинно виникати непорозуміння.

Правильна комунікація між начальниками і підлеглими спонукає не тільки до продуктивної роботи, але і до своєчасного вирішення проблем в бізнесі і всередині колективу. Коли співробітники впевнені, що їх завжди вислухають, ймовірність виникнення конфліктних ситуацій вкрай мала.

З цього також випливає, що при благополучних умовах на роботі, співробітники будуть краще виконувати свої обов'язки. Навіть якщо вони допустять помилку або зрозуміють, що не можуть виконати роботу в строк, вони все одно знають, що можуть звернутися за допомогою до колег або начальника. Сприятливий настрій в колективі дає роботі хороший темп і підвищує продуктивність.

Для прийняття будь-якого рішення потрібна інформація, притому, чим складніше рішення, тим більше обсяг необхідної інформації. Для прийняття управлінських рішень в бізнесі необхідне забезпечення (підтримка) прийняття рішень інформацією, яка повинна бути належним чином відібрана, узагальнена, систематизована і проаналізована, тобто, придатна для прийняття правильного і обґрунтованого рішення в кожній

конкретній ситуації. Своєчасність інформації важлива для прийняття рішень. Як говорить народна мудрість: «Час - гроші». Фактор часу відіграє важливу роль в конкурентній боротьбі. Швидке отримання потрібної інформації - важлива конкурентна перевага.

Американський вчений Е. Демінг обґрунтував ряд принципів демократичної системи управління:

1. Створення атмосфери в колективі, усуває страх бути покараним за упушення в роботі.

2. Надання всебічної допомоги тому виконавцю, хто проявляє ініціативу і творчість.

3. Постійне вдосконалення методів трудової діяльності, повна відмова від порожніх гасел і заклинань про підвищення продуктивності праці.

4. Взаємна відповідальність в системі взаємин керівників і підлеглих; повагу до виконавця, його прав і гідності.

5. Створення обстановки, що сприяє здоровому суперництву співробітників, їх просуванню по службі.

6. Потреба в розумних людях, в зацікавленості активного партнера в особі кожного виконавця.

7. Виключення прямої критики підлеглих, особливо публічно. Будь-яка критика тільки озлоблює, і викликає спрагу помсти, яка найчастіше проявляється в млявій, безініціативній роботі. Непродуктивні наради можуть викликати матеріальні втрати в результаті вжитих неправильних рішень.

Наради - це засіб управління і він повинен бути використаний для правильних цілей і належним чином, щоб досягти бажаного результату. Успіх наради залежить від того, як його учасники приходять до розуміння завдання. Ретельне планування таких елементів, як цілі, склад учасників, порядок денний і місце проведення, - ключ до продуктивної наради. На етапі визначення мети важливо продумати, чи дійсно потрібне прийняття групового рішення.

Для підвищення ефективності міжособистісних комунікацій необхідно:

– пояснювати свої ідеї до того, як почнете їх висловлювати (передавати іншим людям);

– бути сприйнятливими до можливих семантичних проблем;

– стежити за виразом свого обличчя, жестами, позою, інтонаціями;

– висловлювати відкритість і готовність розуміти;

– домагатися встановлення зворотного зв'язку, використовуючи певні прийоми (задавати питання; просити співрозмовника переказати ваші думки; оцінювати мову поз, жестів й інтонацій співрозмовника, які можуть вказувати на замішання і нерозуміння; контролювати перші результати роботи; завжди бути готовим відповісти на питання).

Шляхи подолання організаційних комунікаційних бар'єрів:

– створення системи зворотного зв'язку;

– регулювання інформаційні потоки;

– розроблення управлінських дій для полегшення обміну інформацією по вертикалі і горизонталі;

– розроблення системи збору пропозицій;

– використання внутрішньо організаційної інформаційної системи: корпоративні друковані видання, стінгазети, стенди, Інтранет і т. п.;

– застосування досягнення сучасних інформаційних технологій.

Всі інструменти побудови комунікації всередині організації можна розбити на кілька типів: інформаційні та аналітичні, організаційні.

Як зрозуміло з назви, їх завдання - інформувати співробітників про те, що відбувається в компанії. Стенд з оголошеннями, циркулярами та наказами якраз відноситься до інформаційних інструментів (хай і вельми примітивним).

Інформаційним інструментом може стати корпоративний журнал або газета, корпоративний портал з систематизованою

базою знань, де будь-який співробітник може почерпнути необхідну інформацію, не відволікаючи своїх колег, всілякі внутрішньокорпоративні розсилки.

**Аналітичні.** Як співробітникам важливо знати про плани керівництва, так і управління необхідно тримати руку на пульсі і розуміти, чого хочуть виконавці. Для цього використовуються інструменти, що забезпечують зворотний зв'язок - форми для внесення рацпропозицій та форуми на корпоративному сайті, системи анкетування співробітників, моніторинг персоналу і багато іншого.

**Комунікативні.** Люди - істоти соціальні, і крім обміну робочою інформацією їм потрібна і особиста взаємодія, інакше міцний колектив не побудувати. До комунікативних інструментів відносяться не тільки корпоративи і заходи, присвячені тимблдингу, але і різні професійні змагання, корпоративне навчання, адаптаційні тренінги і семінари.

Для успішної діяльності компанії кожен співробітник повинен розуміти, куди вона рухається і які її цілі.

**Організаційні.** Для цього проводяться збори, наради і виступи керівництва, цієї ж мети служать розробка і впровадження корпоративних стандартів. Всі ці завдання можна вирішувати окремо, проте існують інструменти, які б поєднували всі основні функції комунікацій всередині організації.

Наприклад, корпоративна соціальна мережа. Як і звичайна соціальна мережа, корпоративна соціальна мережа дозволяє ділитися новинами і тим самим тримати співробітників в курсі того, що відбувається.

Наявність групових і особистих чатів - спосіб вибудувати ефективні комунікації між співробітниками без втрат інформації та часу, об'єднуватися в групи за професійними інтересами, влаштовувати планерки і мозкові штурми, навіть якщо співробітники розкидані по всьому світу, отримувати консультації в режимі

реального часу і, нарешті, спілкуватися в неформальній обстановці і заводити приятельські зв'язки з іншими працівниками.

Корпоративна соціальна мережа асоціативно пов'язана з простором, призначеним для діалогу, а значить, проблема внутрішніх комунікацій компанії буде вирішена максимально ефективно, без ризику отримати репутаційний удар з відкритих джерел, таких як ВК і FB.

Корпоративні соціальні мережі - відносно нове явище, проте вони стрімко витісняють корпоративні портали і сайти. Причина в простоті, зручності і гнучкості соцмереж. До того ж зараз це в принципі досить затребуваний, а тому знайомий кожному формат взаємодії.

Одним із засобів запобігання проблем в комунікаціях є впровадження системи внутрішніх комунікацій (СВК). В.А. Мельман пропонує схему створення ефективної СВК з семи основних етапів [4]. Перш за все, необхідно провести діагностику існуючої системи комунікацій.

Наприклад, з'ясувати, чи проводяться збори, чи є корпоративний сайт, інформаційна розсилка, зрозуміти, через кого і як швидко поширюються чутки, чи проводиться в компанії анкетування, навчання.

Наступний етап - створення єдиного інформаційного простору, розробка стандартів СВК, далі - впровадження цих стандартів, зміцнення лояльності персоналу, потім - моніторинг працездатності системи, оцінка її ефективності і вжиття заходів щодо її поліпшення.

Інструменти підвищення ефективності СВК діляться на 4 основні види: інформаційні (корпоративний сайт, інформаційна розсилка), аналітичні (анкетування), комунікативні (тренінги, заходи) та організаційні (наради, виступи керівництва). Більшість компаній використовують не більше двох груп інструментів одночасно, в той час як для побудови ефективної системи

рекомендується використання інструментів кожної групи.

Створенню єдиного інформаційного простору в компанії і прискоренню процесу адаптації нових співробітників сприяє впровадження «Корпоративних правил». У них повинна бути відображена вся інформація, необхідна співробітникам: стандарти листування, переговорів, вимоги до зовнішнього вигляду, структура компанії, правила користування документами, порядок виплати зарплати. Одночасно необхідне використання внутрішнього сайту, де може бути розміщена вся важлива інформація про організацію, нових співробітників тощо.

**Висновки.** Таким чином, одна з умов існування організації - наявність зв'язків між співробітниками. В основі таких зв'язків лежить процес комунікації. Отже, ефективні комунікації - це необхідна умова успішного функціонування організації.

Важливу роль комунікацій у професійній діяльності керівника можна проілюструвати словами Джона Рокфеллера: «Уміння спілкуватися з людьми - це товар .. І я заплачу за таке вміння більше, ніж за що-небудь інше на світі».

Від мистецтва ділового спілкування керівника залежить якість роботи, емоційний настрій працівників, стабільність кадрового складу, соціально-психологічний клімат в організації, наявність конфліктних ситуацій та їх вирішення, розкриття і розвиток творчих здібностей співробітників, встановлення і розвиток ділових контактів, що впливає на економічну ситуацію організації в цілому.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Грунистая О.С. Коммуникации как проблема взаимодействия сотрудников в современной организации. – [Электронный ресурс] / О.С. Грунистая – Режим доступа: [http://sociosphera.com/publication/conference/2013/168/kommunikacii\\_kak\\_problema\\_vzamodejstviya\\_sotrudnikov\\_v\\_sovremennoj\\_organizacii/](http://sociosphera.com/publication/conference/2013/168/kommunikacii_kak_problema_vzamodejstviya_sotrudnikov_v_sovremennoj_organizacii/). – Название с экрана
2. Орлова Т. М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами / Т. М. Орлова. – М. : Изд-во РАГС, 2002. – 394 с.
3. Лэйхифф Дж.М., Пенроуз Дж.М. Бизнес-коммуникации: Стратегии и навыки. – СПб.: Питер, 2001. – 686 с.
4. Мельман В.А. Система внутренних коммуникаций в организации // «Провизор». – 2008. – №15.
5. Райкова Е.В. Проблемы деловой коммуникации в организации. – [Электронный ресурс] / Е.В. Райкова – Режим доступа: <http://vestnik.uapa.ru/ru/issue/2008/04/13/>. – Название с экрана.
6. Прус Л. Р. Коммуникационный менеджмент / Л. Р. Прус // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – № 1. – С. 38-41.
7. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія / Н. О. Шпак. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 328 с.
8. Демінг В. Системи якості та 14 принципів управління Демінга [Електронний ресурс] / В. Демінг – режим доступу: <http://www.harmony.com.ua/text/3325.html>. – Назва з екрана.

DOI 10.18664/338.47:338.45.v%vi%i.145460