

## РОЛЬ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ

О. В. Делія, кандидат історичних наук

Однією з визначальних тенденцій розвитку сучасного суспільства, яке все більше набуває рис постіндустріального, є посилення ролі інформації та інформаційної інфраструктури як найважливішого ресурсу розвитку суспільства. Демократизація всіх сфер суспільного життя відкинула радянську командно-адміністративну управлінську парадигму і відкрила можливості для розвитку нових теорій і поглядів в управлінській діяльності.

В умовах трансформації управлінських відносин особливого значення набуває комунікативна компетентність керівника. Процес управління передбачає процес впливу на об'єкт з метою його зміни. А це стає можливим за умов володіння необхідними комунікативними навичками. 63 % топ-менеджерів у Великій Британії, 73 % – у США, 85 % – в Японії вирізняють комунікацію як головну умову ефективної діяльності їхніх організацій [1, с. 11].

Окремі аспекти комунікації у сфері професійної діяльності стали предметом дослідження вітчизняних і зарубіжних науковців. Широкий спектр проблем ділового спілкування досліджувала А. Панфілова [1], роль корпоративних комунікацій у зв'язках з громадськістю в управлінні персоналом висвітлила російська дослідниця В. М. Маслова [2], проблеми відкритої комунікації проаналізував Е. Мерманн [3], навички ефективної комунікації розглядав У. Дік [4]. Серед вітчизняних дослідників на увагу заслуговує праця Г. Сагач, присвячена мистецтву ділової комунікації [5].

Метою статті є спроба визначити складові комунікативної компетентності керівника, а також ролі ділової комунікації у процесі управління персоналом. Попри великий досвід управлінської діяльності сьогочасних вітчизняних керівників актуальною залиша-

ється проблема низької комунікативної та психологічної компетентності, еkleктики у використанні форм і методів ділової взаємодії. І це далеко не повний перелік проблем ділової комунікації у професійній діяльності.

Комунікація є унікальним специфічним видом діяльності, без якої неможливо стати хорошим професіоналом, а для менеджера з персоналу це базова компетенція, за допомогою якої можна стати успішним керівником. Власне, процес комунікації відбувається на багатьох рівнях: предметний, відносини, звернення, самовираження. Комунікативна компетентність керівника формується, з одного боку, як управління комунікаціями, як бізнес-процесом взаємодії з діловими партнерами, з іншого боку – це розвиток власної комунікабельності. Первинними комунікативними здібностями тією чи іншою мірою ми володіємо з дитинства. Сучасні ж економічні умови вимагають від керівника володіння сукупністю комунікативних умінь, знань і навичок адекватних комунікативним завданням і достатніх для їх вирішення [6, с. 197].

В основу комунікації насамперед покладений процес взаємодії і спілкування. Доведено, що глибина й інтенсивність комунікації в організації – вертикальної і горизонтальної – ґрунтується на деякій спільній історії його працівників та інформації, яку вони отримали за час спільної діяльності та спілкування.

Комунікації між керівником і підлеглим становлять абсолютну більшість усіх інформаційних обмінів в організації та посідають особливе місце в сфері міжособистісних відносин. Відомо, що близько 70 % управлінських рішень приймає керівник в усній формі у процесі ділового спілкування [1, с. 5]. Важливо пам'ятати, що саме спілкування спрямоване на створення атмосфери, формування

відносин, неформального впливу. Спілкування містить у собі інструментальну складову, покликану виконувати соціально-значущі завдання, а також особистісну складову, спрямовану на реалізацію особистісних потреб.

Ефективність процесу комунікації полягає у виконанні її основних завдань: 1. виразити себе, донести до партнера свою ідею; 2. отримати від партнера по спілкуванню підтвердження, що висловлене було почуте і зрозуміле; 3. вислухати партнера; 4. підтвердити, що ви його почули [5, с. 96–97].

Учені К. Мьоллер і П. Хеґедаль описали ефективний метод впливу на співрозмовника у процесі комунікації – метод струоксів – знаків уваги. На думку вчених, обмін струоксами має дуже важливе значення для процесу комунікації. До позитивних струоксів, тобто тих які викликають радісні відчуття партнера зі спілкування, були віднесені похвала, вдячність, теплий погляд. Негативні струокси – відчуття дискомфорту, невдоволення – це презирливий погляд, висміювання. За статистикою, найбільшою плинністю кадрів вирізняються ті організації, у яких людина має найменшу кількість знаків уваги (прибиральниці, поштові працівники і т. п.). Тому для компетентного управлінця не існує дрібниць у спілкуванні [5, с. 108–109].

Дієвим інструментом комунікації є також уміння висловлювати компліменти на адресу співрозмовника. Це сприяє творенню позитивних емоцій, породжує прихильність до джерела цих емоцій. Загалом допомагає ефективному управлінню.

Більшість керівників припускається помилки стверджуючи, що передача інформації це чи не єдиний спосіб спілкування, таким чином, нівелюючи важливий елемент ефективної комунікації – вміння слухати. Активне слухання – це вдалий спосіб збору інформації, який дозволяє підвищити ефективність управлінської діяльності.

Отже, комунікативна компетентність керівника полягає у вмінні цілеспрямовано спілкуватись із підлеглими, рівними за ієрархією колегами, а також точно і коректно встановлювати зворотний зв'язок із підлеглими працівниками, приймати від них побажання, спілку-

ватися, враховуючи їхні інтереси. Важливим моментом ефективної комунікації є також освоєння структури змістовної частини повідомлення: що сказати, коли сказати, як пояснити і т. д. Чим більш зрозумілі висловлювання керівника, тим нижчий рівень тривожності підлеглих з приводу того, що їм належить робити. Туманні формулювання за певних умов можуть привести як до остраху невизначеності, так і до активізації творчості підлеглих. Тут важливо поєднати ясність висловлювань і заохочення самостійності та ініціативи працівників [7, с. 15].

Серйозним чинником результативного управлінського спілкування є також досягнення згоди між позиціями керівника та підлеглого. Виконавча дисципліна в цьому випадку прямо залежить від переконань підлеглого, що розпорядження керівника не суперечать його принципам поглядам і сприяють задоволенню певних потреб. Досягнення такого порозуміння і є завданням керівника.

Не менш вагомим фактором дієвої професійної комунікації в процесі управління є фактор ставлення. Люди краще сприймають позицію тієї людини, до якої ставляться позитивно. Сучасний процес ефективного управління неможливий без оволодіння керівником універсальними психологічними методами і прийомами, спрямованими на формування почуття симпатії у оточуючих [8, с. 18–38].

Сучасний керівник повинен не тільки реалізовувати професійні цілі через комунікативний потенціал персоналу, а й створювати управлінські системи і формувати культуру через заохочення відкритої комунікації. У нинішніх економічних умовах важливо не подавати персоналу готові факти з реального життя, а й моделювати ситуації для аналізу цих фактів, на основі нових методів діагностики, прогнозу тенденцій, які з'являються, генерування ідей для вирішення проблем. Окрім традиційних «скриньок для пропозицій» дієвим методом успішного інформаційного обміну є корпоративні «гарячі лінії», дискусії, тренінги, спільні екскурсії тощо, де керівник і підлеглі включаються в процес активного спілкування, взаємодіють з іншими спеціалістами,

використовуючи конструктивні моделі і стратегії [2, с. 109–112].

### ЛІТЕРАТУРА

1. Панфилова А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности : учеб. пособие / А. Панфилова. – С.Пб. : Знание, ИВЭСЭП, 2001. – 496 с.
2. Маслова В. М. Связи с общественностью в управлении персоналом : учеб. пособие / Маслова В. М. – М. : Вузовский учебник, 2009. – 207 с.
3. Элизабет Мерманн. Коммуникация и коммуникабельность / Мерманн Элизабет. – Х. : Гуманитарный Центр, 2007. – 296 с.
4. Улла Дик. Эффективная коммуникация. Приемы и навыки : [пер. с нем.] / Дик Улла. – Х. : Гуманитарный Центр, 2007. – 188 с.
5. Сагач Г. М. Мистецтво ділової комунікації : навч. посіб. / Сагач Г. М. – К. : Київ. ін-т банкірів банку «Україна», 1996. – 180 с.
6. Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии / Сидоренко Е. В. – С.Пб. : Речь, 2007. – 208 с.
7. Моргунов Е. Олигархов больше нет / Моргунов Е. // Управление персоналом. – 2009. – № 3. – С. 15–24.
8. Панасюк А. Ю. Управленческое общение: практические советы / Панасюк А. Ю. – М. : Экономика, 1990. – 112 с.

УДК 331.23

## ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ, ЗАСНОВАНОГО НА СИСТЕМІ ГРЕЙДІВ

Н. М. Слівінська, кандидат економічних наук

На всіх етапах розвитку економіки заробітна плата була одним із головних чинників, що забезпечують ефективну систему матеріального стимулювання працівників і що формують мотиваційний механізм трудової активності. Мотиваційний механізм забезпечує матеріальну зацікавленість і відповідальність колективів у досягненні високих результатів діяльності підприємства. Традиційно у свідомості працівника заробітна плата психологічно асоціюється з визнанням її авторитету на підприємстві, побічно виражає його соціальний статус. Через заробітну плату працівник побічно оцінює себе, свої успіхи в роботі порівняно з іншими. Мотиваційний механізм безпосередньо заробітної плати має визначальне значення і, зокрема в реалізації стратегії розвитку на перспективу.

Від успішності та першочерговості вирішення цього завдання багато в чому залежать як підвищення ефективності виробництва, так і зростання добробуту людей, сприятливий со-

ціально-психологічний клімат в трудових колективах.

Питання мотивації та оплати праці активно досліджують у вітчизняній економічній літературі науковці. Серед ґрунтовних досліджень питань організації заробітної плати на підприємстві відзначилися такі дослідники: В. М. Данюк, А. М. Колот, М. В. Семікіна, А. М. Уманський, Г. А. Дмитренко, А. В. Калина, Т. А. Костишина, Н. Д. Лук'янченко та ін.

Проблеми мотивації та оплати праці, удосконалення методів стимулювання персоналу залишаються недостатньо дослідженими. Це стосується організації заробітної плати, її розміру, преміальних виплат, їх відповідності нормам трудових затрат. Отже, в умовах економічної нестабільності у державі потребують подальшого системного аналізу питання організації оплати праці, оцінки її ефективності, зростання її мотиваційного механізму, застосування нових, нетрадиційних систем оплати праці, зокрема системи грейдування.