

ВНУТРІШНІ КОМУНІКАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

Обґрунтовано виняткове значення внутрішніх комунікацій для мотивації персоналу підприємства. Проаналізовано ефективність найпоширеніших форм комунікацій усередині організації, запропоновано шляхи їх удосконалення.

Ключові слова: комунікація, персонал, внутрішня комунікація, управління персоналом, соціальна комунікація.

Обосновано исключительное значение внутренних коммуникаций для мотивации персонала предприятия. Проанализированы эффективность наиболее распространенных форм коммуникаций внутри организации, предложены пути их совершенствования.

Ключевые слова: коммуникация, персонал, внутренняя коммуникация, управление персоналом, социальная коммуникация.

The article justifies the exceptional importance of internal communications for motivation of the personnel of the enterprise. The effectiveness of the most common forms of communication within the organisation is analysed and the ways of their improvement are given.

Key words: communication, staff, internal communications, human resources management, social communication, motivation of the personnel of the enterprise.

У сучасних умовах будь-яка організація повинна зважати на економічні, технічні, політичні фактори, що впливають на її діяльність у безпосередньому зв'язку із зовнішнім середовищем. Проблема підвищення рівня ефективності використання ресурсів підприємствами нерозривно пов'язана із залученням своєчасної, деталізованої, прозорої та достовірної інформації в режимі реального часу. У зв'язку з цим внутрішні комунікації підприємства перетворюються на один з найважливіших елементів діяльності й факторів мотивації персоналу, що в результаті істотно відбивається на забезпеченні конкурентоспроможності. У менеджменті великого значення набувають проблеми мотивації персоналу. Дослідження ролі внутрішніх комунікацій у системі мотивації персоналу організації є актуальним з розвитком засобів масової комунікації.

Ключові питання розвитку комунікацій в управлінні персоналом, загальні моделі комунікаційного процесу окреслені в працях таких дослідників, як: Б. Адамс, Г. Базарова, М. Виноградський, А. Виноградська, Л. Дмитриченко, Т. Дрідзе, Е. Кассіерер, М. Назаров, В. Різун, М. Туріянська, А. Химченко, О. Холод, А. Хмеленко, Ф. Хміль, Т. Чунихіна, О. Шканова та ін. Зважаючи на їх наукові напрацювання з цієї проблематики, слід зауважити, що в дослідженнях розвитку комунікацій в управлінні персоналом поки що немає комплексного підходу, аналіз форм комунікацій є фрагментарним,

недостатня увага приділяється внутрішнім комунікаціям як чиннику мотивації персоналу.

Мета статті — обґрунтувати виняткове значення внутрішніх комунікацій для мотивації персоналу підприємства. Завданнями наукової розвідки є аналіз ефективності найпоширеніших форм комунікацій усередині організації та обґрунтування шляхів їх удосконалення.

У структурі будь-якої організації важливого значення набувають комунікативні зв'язки. Чим більше каналів комунікації, тим ефективніше можна вибудувати систему управління та мотивації персоналу. Комунікативні зв'язки забезпечують адаптацію людини до посади, знайомство з колективом, облаштування робочого місця, отримання необхідної для роботи інформації. Комунікація сприяє також подальшому розвитку кожного співробітника.

Розкриття значення такого багатогранного явища, як комунікація, стосується всіх сфер життєдіяльності людини (міжособистісні стосунки, відносини в малих групах та організаціях, масові комунікації).

Слід відзначити, що серед науковців немає єдиної думки стосовно визначення терміна «комунікація». Його значення кожен автор розкриває по-своєму. У межах вивчення комунікації, що впливає на мотивацію персоналу, важливі визначення, в яких акцентується на соціальному змісті комунікації. Так, Т. Дрідзе під комунікацією розуміє механізм, що забезпечує соціальність: комунікація «цементує» суспільство [2, с. 90]. До подібного розуміння цього поняття зверталися і багато інших науковців, котрі вивчають суспільство. Сам факт існування людей у співтоваристві передбачає різні зв'язки, що подібно до мережі сполучають усю соціальну систему. Ці зв'язки розпочинаються від простих розмов між окремими людьми. Потім до цієї мережі долучаються й серйозніші актори, такі як громадські організації, партії, економічна, політична й інші еліти суспільства, міжнародні організації тощо.

Повніше визначення соціальної комунікації, на нашу думку, надає М. Назаров, котрий розглядає комунікацію як одну з форм взаємодії людей у процесі їх діяльності, що є процесом обміну повідомленнями, в яких містяться: результати відображення людьми дійсності; способи спілкування, що дозволяють передавати і приймати різноманітну інформацію; передавання інформації, ідей, оцінок або емоцій від однієї людини (або групи) до іншої (або інших) переважно за допомогою символів [7, с. 8]. Суть комунікації полягає в символічній структурі. Люди або групи обмінюються різними повідомленнями, вираженими в символах, у яких відображаються реальність, те, як людина розуміє дійсність і навколишній світ. У цьому визначенні засвідчується символічна структура обміну інформаційними повідомленнями.

Таким чином, комунікація має символічний характер. Головне в комунікації — процес побудови символічного повідомлення. Відправник повідомлення конструє своє послання, в результаті чого воно набуває символічної форми. Це повідомлення передається по певних каналах, перш ніж доходить до одержувача, і від того, як розкодують символи, залежить успіх діалогу.

Людина за допомогою символів конструє для себе новий світ, відмінний від його фізичного втілення, що Е. Кассіерер називає новим способом адаптації до навколишнього середовища. Вона живе не лише у фізичному, а й у символічному універсумі, складовими якого є мова, міф, мистецтво, релігія. З їх допомогою людина адаптується до навколишнього світу. У процесі зростання символічної реальності фізична віддаляється від людини [6, с. 470]. Символ кодує інформацію, містить повідомлення як про окреме явище фізичного світу, так і про цілі процеси, що відбуваються в ньому. Для того, щоб символічне повідомлення в результаті комунікації було адекватно зрозуміле одержувачем, має існувати єдиний символічний простір, у якому відбувається обмін повідомленнями.

Будь-яка координація дій здійснюється завдяки комунікації. Комунікація в організації — це інформаційні взаємодії, в які люди вступають під час виконання функціональних обов'язків або посадових інструкцій.

Так, Р. Аммельбург визначив організацію за допомогою трьох основних функцій: організація, комунікація, мотивація. Організація в цьому разі — це структура, конструкція, що вможливає здійснення процесів, пов'язаних з рухом. Комунікація — функція управління, яка дозволяє за допомогою правильно організованого передавання інформації забезпечити надійне поєднання всіх ланок підприємства та їх взаємодію. Мотивація при цьому виконує роль регулятора всіх інших функцій, подібно до психіки в організмі [2, с. 81]. Необхідною умовою для існування організації є координація діяльності працівників для досягнення поставлених цілей, що потребує правильної організації системи прийняття, передачі і переробки інформації. Щоб управління було ефективним на всіх етапах, необхідна розвинена система комунікацій, що забезпечує синхронність і точність розуміння переданого.

Для розкриття значення комунікації в системі заохочення персоналу організації можливо більше базуватися на теорії мотивації Ф. Герцберга [4, с. 81]. Комунікація є ще одним мотиваційним фактором, а в межах структури організації — глобальною мотиваційною системою, на основі якої можуть розвиватися інші мотиваційні фактори: прагнення до досягнення, визнання, можливість творчого росту тощо. Для задоволення цих потреб велике значення має вдосконалення каналів комунікації в організації, співробітники підтримують спілкування між собою, дізнаються про діяльність підприємства

в цілому. Ці канали слугують творчому розвитку працівників підприємства. Чим більше розвинена комунікативна мережа, тим ліпше вона функціонує як єдиний організм, що спрямований на досягнення головних цілей організації.

Щоб мотивувати співробітників організації кожного конкретного відділу, важливо вибудувати комунікаційний ланцюжок, що сполучає співробітників з керівництвом. Поширюючи певні символічні повідомлення, керівник створює систему мотивації на підприємстві. Комунікативні канали слугують і для зворотного зв'язку (від співробітників), щоб керівник міг приймати рішення. При цьому має значення кількість каналів комунікації: чим розвиненіша мережа комунікативної взаємодії, тим більше долучений, якимось чином навіть прив'язаний, співробітник певної організації.

Для успішної побудови системи мотивації співробітник має долучитися до каналів комунікації із самого початку роботи в організації, мати інформацію про діяльність підприємства та його структурних підрозділів. На початковому етапі влаштування на роботу й адаптації до посади потрібна інформація безпосередньо про посадові обов'язки, структурний підрозділ, куди працівник влаштувався, основні етапи історії підприємства. У працівників зі стажем більше одного року виникає потреба кар'єрного зростання, вони хочуть мати уявлення про стратегії розвитку організації.

Комунікація є процесом взаємодії, під час якого відбувається передавання інформації чи обмін нею. При цьому комунікація вважається успішною, якщо вона пройшла повний цикл. Відправник передає інформацію адресатові, котрий у свою чергу має однозначно зрозуміти її зміст. Успішний комунікаційний процес залежить також від послідовної побудови інформаційного повідомлення відправником: привернення уваги — інтерес — перехід до основної частини — уточнення деталей — обговорення — висновок — заклик до дії. Очікуваним результатом успішної комунікації є зміна поведінки адресата [10, с. 195].

Умовно джерела інформації можна поділити на зовнішні та внутрішні. Зовнішні джерела інформації проєктують новини, події не тільки для співробітників, а й для населення. Для них важливо поліпшити імідж підприємства, висвітлювати динаміку розвитку, перспективи зростання тощо. До зовнішніх джерел інформації найчастіше належать програми, репортажі, передачі про організації, які транслюються через ЗМІ (телебачення, радіо, Інтернет, преса).

Внутрішні джерела інформації поширюють свою дію переважно на працівників певної організації. Деякі джерела також спрямовано на підтримку іміджу підприємства, структурування та нормування діяльності підрозділів. Але є й неформальні джерела інформації, які як паралельна влада існують нарівні з офіційними. Поширення цієї інформації, що необхідна співробітникам для задоволення потреби

в спілкуванні, дружніх взаєминах, відбувається через неформальні бесіди, спілкування, листування тощо.

Найчастіше домінують внутрішні джерела отримання інформації. Більшість співробітників отримують основну інформацію в розмовах з колегами, з корпоративних газет, на зустрічах і зборах на підприємстві, з наказів і розпоряджень.

Працівникам необхідна інформація для задоволення інформаційних потреб, відчуття належності до організації. Для успішного розвитку підприємства важливо, долучити їх до загальної стратегії розвитку. За допомогою розповсюдження інформації по каналах комунікації співробітників можна мотивувати.

Б. Адамс виокремлює такі види комунікацій:

- формальні — визначаються організаційною структурою підприємства, чим більша кількість рівнів управління, тим вища ймовірність викривлення інформації, адже кожен відділ має можливість відфільтрувати і коригувати комунікаційні повідомлення;
- неформальні — спілкування між друзями, приятелями або канал поширення чуток, пліток; згідно з даними зарубіжних дослідників саме неформальне спілкування надає 66% інформації співробітникам організації, проте 80% її — виробнича інформація;
- вертикальні — висхідні або низхідні;
- горизонтальні — канал обміну інформацією між відділами для узгодження дій;
- міжособистісні — вербальне спілкування людей у будь-якому виді комунікації [1, с. 81].

Система внутрішніх комунікацій — це комплекс заходів, який передбачає налагодження взаємодії всіх її видів. До того ж кожен вид комунікації не є ідеальним та має недоліки. Так, згідно з даними деяких зарубіжних досліджень, практична ефективність горизонтальних комунікаційних зв'язків сягає 90%, а вертикальних — 20–25%, тобто виконавець має у своєму розпорядженні лише п'яту частину потрібної інформації. Недостатню ефективність вертикальних комунікацій підтверджують дані про те, що залежно від способу слухання отримувач послання може пропускати до 70% інформації. Висхідні вертикальні комунікаційні зв'язки мають також низький відсоток ефективності — 10%. Тобто топ-менеджмент отримує лише десяту частину інформації від співробітників [1, с. 147–149].

Попри те, що організаційні структури більшості підприємств ускладнюють розвиток горизонтальної комунікаційної взаємодії між представниками структурних підрозділів, надаючи перевагу ієрархічному спілкуванню, горизонтальна комунікація — важливий чинник і необхідний елемент успішних комунікацій поза межами структурних підрозділів.

Значимим аспектом є те, що в процесі виробництва між працівниками встановлюються певні виробничі відносини та відносини управління, які відображають зв'язки між безпосередніми виконавцями і керівниками. Кінцевою метою будь-якого підприємства є виготовлення якісної продукції. Практика доводить, що безпосередні виконавці й середня ланка управлінців перебувають ближче до конкретних технологічних процесів, оскільки безпосередньо експлуатують їх. Це означає, що їм видніші недоліки процесів виробництва. Керівництву підприємства необхідно знати потенціал результатів щоденного спостереження виробничого процесу й пропозицій зі сторони виконавців, щоб своєчасно узагальнювати наявні ідеї і всіляко використовувати їх з дослідницькими та перетворювальними цілями [3, с. 53].

Таким чином горизонтальний стиль управління дозволить керівництву оперативно впливати на ситуативні зміни у виробництві. Необхідно зауважити, що горизонтальні інформаційні обміни пов'язують рівноправні елементи організації, формуючи між ними відносини кооперації та координації.

Такий стиль управління ґрунтується на двох складових: консультативній та демократичній. Консультативна складова ґрунтується на взаємній довірі підлеглих і керівників, оскільки обидві сторони зацікавлені в досягненні однієї мети — бути лідером у своєму секторі виробництва. Залучення працівників до процесу формування виробничих рішень — важливий етап в управлінні персоналом. Демократична складова передбачає створення на підприємстві неформальної структури з працівників, здатних не тільки генерувати ідеї, але й реалізувати їх. Взаємодія формальних і неформальних структур дозволить оперативно реагувати на зміни зовнішнього ринку. Скоординована робота з персоналом підприємства є невід'ємною складовою управління виробництвом.

Особливість комунікаційного управління має мотиваційну спрямованість. Усі працівники розуміють: чим якісніша продукція вироблятиметься, тим більше буде затребувана, а отже, і вищою буде заробітна плата [11, с. 32].

Узгоджена і злагоджена робота в «горизонтальній» площині управління інтелектуальними ресурсами підприємства залежить, насамперед, від уміння керівництва викликати в підлеглих довіру до нього. Якщо буде взаємна довіра, то виробничий процес надаватиме очікуваних результатів. Комунікація «горизонтального» рівня дозволяє працівникам:

- створити в колективі сприятливий психологічний клімат;
- реалізувати свій інтелектуальний потенціал для досягнення процвітання підприємства;
- відчувати значимість свого внеску в загальну справу підприємства.

Таким чином, в основі виробничої комунікації повинен бути обмін інформацією, ідеями та думками між керівниками і фахівцями різного рівня. Такий підхід уможливить розуміння проблеми й приймати обґрунтовані рішення.

Посилення горизонтальної взаємодії всередині організації здійснюється завдяки створенню єдиних інформаційної системи та системи електронного документообігу, заохочення і підтримки міжособистісної комунікаційної взаємодії. Розвиток горизонтальних зв'язків надає можливості кожному співробітникові формувати власне неформальне, неупереджене уявлення про діяльність організації і таким чином відчувати своє місце, власну причетність до її діяльності [9, с. 80].

Часто у великих організаціях спостерігається непорозуміння між топ-менеджментом та іншими співробітниками. Вище керівництво розуміє напрям розвитку підприємства, а інші співробітники, навіть ті, хто обіймають окремі керівні посади, не можуть його вловлювати. З професійним зростанням у них виникає бажання розвиватися далі, досягати висот, але вони перестають усвідомлювати свою роль в організації. Для мотивації таких працівників слід долучати якомога більше комунікативних каналів. Необхідно створити видимість причетності до організації, надати значення і важливості кожному співробітнику. Для цього слід поширювати потрібну інформацію, але лише тими каналами комунікації, яким довіряють. Співробітники частіше довіряють інформації, що поширюється через «близькі», «відчутні» джерела (корпоративна газета; інформація, яку безпосередньо надають керівники; корпоративний сайт; офіційні та нормативні документи).

Для того, щоб співробітники уявляли стратегію розвитку підприємства, а також стан, у якому вона перебуває, можна вводити або розширювати рубрики в корпоративній газеті, а також регулярно підтримувати їх на корпоративному сайті:

- у кожному номері публікувати стисло інформацію, повідомляти про основні досягнення і важливі події в кожному регіоні, де представлена продукція організації це сприятиме розумінню масштабів діяльності, ілюструвати географію наявності;
- вести рубрику кожної торгової марки (якщо дана організація виробляє якісь продукти або товари), що відображає виникнення нових продуктів, проведення рекламних кампаній, розповідає про досягнення в роботі кожного відділу, щоб досягти розуміння ролі кожного відділу, кожного підрозділу в загальній стратегії розвитку підприємства, історичну — про цікаві факти, події з історії підприємства.

Співробітники часто відчувають потребу в навчанні, яке необхідне як на етапі адаптації до посади, так і в перспективі (потрібно складати програми розвитку). Важливо, щоб корпоративні програми

навчання були доступні всім співробітникам, про них слід регулярно повідомляти в корпоративній газеті, на Інтернет-сайті, регулярних зборах з начальником відділу по управлінню персоналом тощо.

Співробітники повинні дізнаватися про показники розвитку не тільки із зовнішніх джерел інформації, але й усередині організації долучатися до загального процесу розвитку, щоб кожен співробітник розумів свою роль. Цьому можуть сприяти регулярні збори з керівниками (не тільки з безпосередніми, але і з топ-менеджерами).

Здійснене дослідження засвідчило, що побудова системи мотивації на підприємстві — складний, але важливий процес. Саме комунікація відіграє вирішальну роль у побудові системи мотивації співробітників. З одного боку, завдяки комунікації виявляються потреби співробітників, з іншого — канали комунікації забезпечують поширення мотиваційної інформації. Відбувається кругообіг символічної інформації між керівниками і підлеглими, окремими суб'єктами владних відносин.

Успішне функціонування організації, формування й існування організаційної культури, засвоєння і популяризація корпоративних ідей і цінностей неможливі без налагодженого процесу комунікацій, що створює сприятливі умови для розкриття професійних і ділових якостей співробітників, сприяє розвитку їх творчого потенціалу для створення додаткових цінностей і отримання результату.

Система внутрішніх комунікацій синтезує теорію управління, теорію організації, теорію психології управління, теорію комунікацій. Недоліки, некомпетентні або малоефективні дії в одній зі сфер призведуть до виникнення помилок в усіх інших сферах. Сучасний економічний розвиток, останні наукові досягнення в галузі управління й значна кількість інформаційних каналів і ресурсів, які пропонує сьогодення, спонукають до пошуку найефективніших форм комунікаційної взаємодії, постійного вдосконалення вже існуючих комунікацій, а також вироблення якісно нових наукових методик і конструктивних підходів щодо розвитку внутрішніх комунікацій.

Список літератури

1. Адамс Б. Эффективное управление персоналом / Б. Адамс. — М. : АСТ. Астрель, 2008. — 352 с.
2. Базарова Г. Коммуникации в управлении персоналом: формируем корпоративную культуру / Г. Базарова, А. Хмеленко // Маркетинг. Менеджмент. — 2010. — С. 36–40.
3. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. — 2-ге вид. — К. : ЦУЛ, 2009. — 500 с.
4. Дмитриченко Л. И. Корпорация в системе общественного производства : монография / Л. И. Дмитриченко, Т. С. Чунихина, Л. А. Дмитриченко, А. Н. Химченко. — Донецк : ООО «Східний видавничий дім», 2010. — 220 с.

Розділ 2. Соціальні комунікації

5. Дридзе Т. М. Социальная коммуникация и фундаментальная социология на рубеже XXI в. / Т. М. Дридзе // Вестник МГУ. Сер. 18. Социология и политология. — 1999. — № 4. — С. 90–98.
6. Кассирер Э. Избранное. Опыт о человеке / Э. Кассирер. — М. : Гардарика, 1998. — 784 с.
7. Назаров М. М. Массовая коммуникация в современном мире: методология анализа и практика исследований / М. М. Назаров. — М. : Эдиториал УРСС, 2000. — 240 с.
8. Різун В. В. Теорія масової комунікації: підручник / В.В. Різун. — К. : Просвіта, 2008. — 260 с.
9. Холод О. М. Соціальні комунікації: соціо- і психолінгвістичний аналіз : навч. посіб. / О. М. Холод. — К. : КиМУ, 2010. — 391 с.
10. Туріянська М. М. Комунікації в системі управління знаннями / М. М. Туріянська // Вісник економічної науки України. — 2011. — № 2. — С. 194–196.
11. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник / Ф. І. Хміль. — К. : Академвидав, 2006. — 488 с.

Надійшла до редколегії 21.01.2014 р.