#####  Міністерство освіти і науки України

**МИКОЛАЇВСЬКИЙ національний університет**

**імені В.О. Сухомлинського**

**ФАКУЛЬТЕТ економіки**

**Кафедра менеджменту організацій та**

**ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**А.В. Слюсаренко, І.Т. Кіщак,**

**А.В. Ключник, А.В. Огієнко**

**УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: КОМУНІКАЦІЙНИЙ АСПЕКТ**

**Навчальний посібник**

**Миколаїв**

**2017**

**УДК 331.1**

**Ш 88**

**Рецензенти:**

***Клочан В.В.* –** доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету

***Іртищева І.О..*** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Миколаївського національного університету кораблебудування ім. адмірала Макарова

Слюсаренко А.В. Управління персоналом: комунікаційний аспект : Навч. посібник / А.В. Слюсаренко, І.Т. Кіщак, А.В., А.В. Ключник, Огієнко. – Миколаїв : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, 2017. – 167 с.

У навчальному посібнику «Управління персоналом: комунікаційний аспект» висвітлюються теоретичні та прикладні аспекти управління персоналом крізь призму діалогічності, яка є необхідною складовою соціального процесу управління та розвитку бізнесу у висококонкурентному суспільстві. Теоретичні положення, ситуаційний аналіз, контрольні запитання та список рекомендованої літератури до розділів дозволять студентам у повному обсязі оволодіти знаннями, уміннями та навичками з управління персоналом.

© Слюсаренко А.В., Кіщак І.Т.,

Ключник А.В., Огієнко А.В.

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| Передмова………………………………………………………………… |  |
| **Розділ 1. Теоретичні основи управління персоналом………………** |  |
| Тема 1. Управління персоналом в системі менеджменту організацій… |  |
| Тема 2. Система управління персоналом організації………………….. |  |
| Тема 3. Кадрова політика і стратегія управління персоналом……….. |  |
| Тема 4. Формування, згуртованість та соціальний розвиток колективу |  |
| Тема 5. Організаційний конфлікт………………………………………. |  |
| Контрольні запитання до розділу 1……………………………………. |  |
| **Розділ 2 Базові характеристики комунікаційного менеджменту в системі управління персоналом……………………………………….** |  |
| Тема 1. Сутність комунікації та її роль в управлінні…………………... |  |
| Тема 2. Комунікаційний менеджмент як процес………………………. |  |
| Тема 3. Ділова комунікація: сутність, цілі, функції та типологія ……. |  |
| Тема 4. Специфіка комунікацій в організації…………………………… |  |
| Контрольні запитання до розділу 2…………………………………….. |  |
| **Розділ 3 Управління інформацією та комунікацією……………….** |  |
| Тема 1. Комунікаційна політика організації…….……………………… |  |
| Тема 2. Public Relations як елемент управління ефективністю підприємства……………………………………………………………… |  |
| Тема 3. Внутрішньокорпоративні PR…………………………………… |  |
| Тема 4. Організація та проведення нарад і зборів…………………….. |  |
| Тема 5. Виступ перед аудиторією………………………………………. |  |
| Контрольні запитання до розділу 3……………………………………… |  |
| Тести для самоконтролю………………………………………………… |  |
| Відомості про авторів…………………………………………………….. |  |
| Список використаних та рекомендованих джерел…………………….. |  |

**ПЕРЕДМОВА**

 Сучасність продовжує пропагувати теорії цінності людських ресурсів та необхідність інвестування в них. Людський фактор набуває виключної ваги в силу позиціонування його як основного джерела доходу підприємства. Проте, має бути сформований механізм управління персоналом, який відповідатиме вимогам сьогодення та ринкових відносин.

В умовах розвитку ринкової економіки та процесу євроінтеграції нашої країни актуальною постає проблема забезпечення підприємств професіоналами з питань управління, тобто менеджерами-адміністраторами.

Управління персоналом як наука та практичний процес є вивченим і має безхліч концепцій та теорій, які формують загальну площину сутнісного розуміння. Варто зважити на комунікаційні аспекти взаємодії всередині підприємства, які виражаються у формуванні відповіної політики.

Діалогічність пронизує бізнесові сфери, в більшій мірі, актуалізуючи маркетинг як засіб просування продукту та управління збутовою діяльністю. В той же час, маловивченими залишаються питання комунікаційної взаємодії всередині організації, які є засобом підвищення ефективності діяльності підприємства крізь призму удосконалення сформованих системи та механізму управління персоналом.

 Саме тому навчальний посібник «Управління персоналом: комунікаційний аспект» розроблено для студентів денної, заочної та дистанційної форм навчання спецільності «Менеджмент». Посібник дозволяє сформувати комплекс теоретичних знань і практичних компетенцій у сферах системного управління організаціями всіх форм власності в умовах ринкових відносин, комунікаційного менеджменту, ділової мовної діяльності, зв’язків із громадськістю (Public Relations).

**РОЗДІЛ 1**

**ТЕЛОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

***Тема 1***

***Управління персоналом в системі менеджменту організацій***

У сучасних умовах управління персоналом визнається однією з найважливіших сфер життя організації, яка здатна багатократно підвищити її ефективність, а саме поняття «управління персоналом» розглядається в широкому діапазоні, починаючи з філософського сприйняття функціонального процесу та місця конкретного індивідууму в ньому з позицій соціалізації і закінчуючи економічним прагматизмом трудових відносин.

Управління персоналом в основі ключових особливостей констатує те, що у єдності своїх різноманітних функцій, суб’єктів і методів воно виступає предметом науки «управління персоналом». Окрім того, ця багатогранна соціальна діяльність і різні аспекти її впливу на підприємство, людину і суспільство є об’єктом аналізу багатьох наук.

*Управління персоналом як наука існує на двох рівнях:*

* теоретичному (мета – одержання нових знань шляхом опису і класифікації явищ, встановлення причинно-наслідкових, функціональних і інших взаємозв’язків і закономірностей між ними, прогнозування типових організаційних ситуацій);
* прикладному (управління персоналом займається питаннями зміни і перетворення реальних виробничих ситуацій, розробкою конкретних моделей, проектів і пропозицій для підвищення ефективності використання робітників) [1; c. 279].

Між двома рівнями управління персоналом існує тісний взаємозв’язок: з однієї сторони, теорія виступає методологією конкретного аналізу і проектування, з іншої – дані прикладних досліджень складають базу для побудови гіпотез і розвитку теорії.

Комплексний, інтегративний характер управління персоналом виявляється в структурі знань управління персоналом як науки. Її ядро складають власні, специфічні знання, що відображають, по-перше, вплив різних характеристик працівників на їхнє залучення на підприємство, відбір і організаційну поведінку і, по-друге, засоби та прийоми практичного використання встановлених взаємозв’язків з метою забезпечення економічної і соціальної ефективності підприємства.

Так, управління персоналом вивчає людину в єдності усіх її проявів, що впливають на усі процеси у підприємстві: від її залучення до ефективного використання усього її потенціалу [2; с. 17].

Людина бере участь у виробничій діяльності як її багатогранний суб’єкт:

* економічний (виробник і споживач благ);
* біологічний (носій певної фізичної конструкції і здоров’я);
* соціальний (член певної групи);
* політичний (громадянин держави, член політичної партії, профспілки, інших груп інтересів);
* правовий (власник певних прав і обов’язків);
* культурний (носій певного менталітету, системи цінностей, соціальних норм і традицій);
* моральний (той, що поділяє ті або інші моральні норми і ціннісні орієнтації);
* конфесіональний (атеїст або той, що сповідає релігію);
* емоційно-вольовий (той, що має певний характер і психологічний склад у цілому);
* розумовий (той, що має певний інтелект і певну систему знань) [3; c. 43].

Усі ці і деякі інші аспекти особистості за певних умов у більшому або меншому ступені впливають на поведінку працівника в сфері праці.

Управління персоналом вивчає і враховує вплив усіх аспектів людини на організаційну поведінку. У цьому полягає головна специфіка даної науки, що визначає її підхід до дослідження свого предмету, а також її структуру і зміст.

*Практична значимість управління персоналом полягає у наступному:*

* ідеальне конструювання практики кадрового управління, розробка теорії, стратегії, техніки, способів і засобів управління персоналом;
* раціоналізація, глибоке критичне осмислення практичного управління людьми і його орієнтація на вимоги економічної (ділової) і соціальної ефективності;
* спонукання керівників до зміни моделей, техніки, стилю, способів і засобів керівництва робітниками на основі альтернатив, пропонованих наукою [4; c. 27].

Таким чином, в даний час управління персоналом є необхідним компонентом управлінського, економічного і ряду інших напрямків вищої освіти. Воно необхідно не тільки для керівників безпосередньо зайнятих управлінням людьми, що мають досвід, або для майбутніх керівників, але в більшому або меншому ступені і для всіх сучасних фахівців, оскільки забезпечує їхню соціальну компетентність. Навчання менеджерів основним принципам і методам управління персоналом буде сприяти формуванню в них розуміння важливості правильної, науково обґрунтованої роботи з людьми, зростанню престижу кадрових служб і підвищенню ефективності використання людського фактору на підприємстві.

З метою формування глибоких знань в сфері кадрового управління варто опанувати еволюційне становлення «управління персоналом», як науки, яка в своїй основі змінювала акценти та роль власне людини в процесі виробництва та функціонування. Сучасні вчення доводять теорію доцільності трудової діяльності людини з позицій підпорядкування навколишнього середовища під потреби власного розвитку та концепцію, в якій людина одночасно є споживачем та виробником благ. У відповідності до трактувань науковців сучасності людина є основою будь-якої діяльності та основним багатством підприємства, установи чи організації, визначаючи здатність зміни результатів функціонування в прогресивній площині нарощування активності без зміни власне технології або ж знаряддя.

У становленні кадрового менеджменту як професійної діяльності протягом XX сторіччя виділялись періоди чітко виражених принципів, ідей, доктрин і підходів до управління персоналом. В період між першою і другою світовими війнами, опираючись на досвід країн Заходу, виділяли два основних підходи в роботі з персоналом:

* доктрина наукової організації праці;
* доктрина людських відносин [5; c. 38].

Якщо перша доктрина акцентувала увагу на вдосконаленні технології і зведенні до мінімуму можливості втручання в неї людиною, з метою збереження її незалежності від кваліфікації та інших характеристик робочої сили, то друга - акцентувала увагу на значенні морально-психологічних факторів впливу на персонал.

Загалом же з моменту свого виникнення і донині наука управ­ління персоналом розробила багато концепцій і теорій, які відображають відповідні етапи розвитку матеріального виробництва, спрямованість тих чи інших досліджень, соціально-економічні умови трудових відносин в окремо взятій країні тощо. Усі ці концепції і теорії можна об’єднати у такі групи: концепції застосування людського чинника у виробництві, теорії людських ресурсів, теорії людського капіталу.

Першою науково обґрунтованою концепцією стала *концепція використання трудових ресурсів* (labor resources use),яка замість людини розглядала лише її функцію - працю, вимірюючи її затратами робочого часу і заро­бітною платою. Основоположниками цієї концепції були американські інженери Фредерік-Вінслоу Тейлор, Франк Гілбрет, Ліліан Гілбрет, Генрі Гантт та ін., які належали до школи наукового управління. Дана концепція вказувала, що стрижнем наукового управління персоналом є аналіз змісту праці та її компонентів. На основі використання спостережень, вимірювань, логічного аналізу компо­нентів трудового процесу розроблялись рекомендації щодо підвищення ефективності трудової діяльності працівників і трудового колективу загалом. Соціальні аспекти в межах наукових тверджень прихильників концепції використання трудових ресурсів особливої уваги не заслуговували і не розглядались у домінантній площині [4; c. 51].

У 20-ті роки XX ст. керівник великої французької вугільної компанії Анрі Файоль, британ­ський консультант з питань управління Ліндалл Урвік, американський дослідник і практик мене­джменту Гаррінгтон Емерсон, американський вчений і урядовець Лютер Г’юлік, німецький соціолог і економіст Макс Вебер та ін. запропонували *концепцію управління персоналом* (personel management).Вони розглядали людину крізь призму посади, а стрижнем управління вважали адмі­ністративний механізм - принципи, методи, функції, по­вноваження, відповідальність. На їх погляд, раціонально визначивши основні функції бізнесу (фінанси, вироб­ництво й маркетинг), можна обрати найоптимальніший спосіб поділу організації на підрозділи або робочі групи [3; c. 44].

За переконаннями прихильників даної школи, яку на­зивають ще адміністративною, для забезпечення нормаль­ної діяльності організації слід чітко регламентувати міжособистісні й міжгрупові відносини і відносини між рівня­ми відповідальності. Основною функцією керівника підприємства А. Файоль вважав адміністративну, оскіль­ки «керувати - означає передбачати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати». Функції управління персоналом він не виокремлював, проте фак­тично впритул наблизився до цієї ідеї, сформулювавши 14 принципів управління, які за своїм змістом і є принци­пами управління персоналом.

У 30-50-ті роки XX ст. набула поширення *концепція школи людських відносин*,яку репрезентували амери­канський психолог Мері-Паркер Фолетт, американський соціолог і психолог Елтон Мейо і німецький психолог Гуго Мюнстерберг.Їх висновки і рекомендації стосувалися прийомів управління людськими відносинами шляхом ефектив­них дій безпосередніх керівників, консультацій із працівниками і надання їм широких можливостей для спілкування у процесі праці [6; c. 24].

Цей напрям заперечував погляд на людину як на «людину економічну» (homo economics), який пронизував по­передні концепції. Він передбачав значно тонший і склад­ніший аналіз мотивування поведінки людини.

Усі розглянуті наукові напрацювання стали основою *теорій людських ресурсів і теорій людського капіталу*. Тож наслідковим етапом в науковому становленні «управління персоналом» як об’єкту вивчення у 30-ті роки XX ст. було формування бачень дослід­ників того, що поряд із фізіологічними (первинними) потребами кожна людина має також вто­ринні (соціальні) потреби, а також потреби в самореалі­зації. Ефективна політика персоналу має обов’язково їх враховувати. Реалізація завдань підприємства неможлива без задоволення потреб персоналу і розвитку людей, які є джерелом збільшення його багатства [3; c. 57].

В свою чергу, на тлі позиціонування людини, як основного засобу виробництва, який здатен підвищувати ефективність функціонування, мотиви поведінки людини досліджував український учений М. Туган-Барановський, який розрізняв такі групи потреб людей: фізіологічні; статеві; симптоматичні інстинкти і потреби; альтруїстичні; потреби, що ґрунтуються на практичних інтересах. Пізніше ці міркування розвинув американський психолог А. Маслоу, який одним із перших обґрунтував розуміння людиною не­обхідності праці. Саме він вибудував свою психо­логічну теорію мотивуванняна основі класифікації людських потреб на категорії за ступенем їх важливості: фізіологічні потреби; потреби в безпеці; соціальні потреби; потреби в повазі; потреби в самореалізації. На його думку, мотив до підвищення продуктивності власної праці вини­кає в людини у момент переходу від потреб нижчого рівня (після задоволення їх) до потреб наступного рівня.

Наукові трактування А. Маслоу до сьогодні широко застосовуються в управлінському процесі, доводячи з дня в день свою виправданість та практичну цінність. Відтак, менеджер повинен знати, на якому рівні потреб пере­буває кожен його підлеглий і ступінь задоволення цих потреб. Створюючи умови для задоволення потреб, ме­неджер спонукає підлеглого до переходу на вищий їх рівень і в результаті домагається вищої продуктивності його праці.

Дещо пізніше обґрунтовані А. Маслоу рівні потреб зазнали різноманітних модифікацій. Найвідоміша з них запропонована К. Альдерфером теорія «ЖВЗ»,згідно з якою потреби люди­ни реалізуються на трьох рівнях: Ж - життєві потреби (фізіологічні, потреби в безпеці); В - потреби у відноси­нах з іншими; 3 - потреби зростання (потреби в повазі та самореалізації) [3; c. 58].

В свою чергу, в продовження досліджень ролі мотивів в процесі досягнення високих результатів діяльності за управлінського впливу, Д. Мак-Клелланд вважав, що людям властиві потреби у владі, досягненнях і в причетності. Потреба у владі про­являється як бажання впливати на інших людей, вона не обов’язково є свідченням кар’єристських прагнень інди­віда. Найчастіше дана потреба виникає в людини, яка бере на себе ініціативу із забезпечення членів колективу засобами і способами досягнення спільних цілей. Найважливішою Д. Мак-Клелланд вважав потребу в досягненнях, побуду­вавши на цій основі теорію мотивації праці (досягнень).Прагнення до досягнень він розумів як достатньо стабіль­ну схильність до здобуття високих результатів, успіхів [4; c. 43].

Наприкінці 50-х років XX ст. наукові здобутки «шко­ли поведінкових наук» збагатилися дослідженнями Д. Мак-Грегора, який описав ставлення до праці двох типів людей, які суттєво відрізняються один від одного *(теорії «X» і «Y»)*. Учений виходив насамперед з того, що будь-яке управлінське рішення спирається на певні гіпотези про природу людини і відносини між людьми. Відповідно до теорії «X»людина має вроджену огиду до праці і нама­гається будь-що уникнути її. Тому більшість людей не­обхідно контролювати, скеровувати і під загрозою пока­рання примушувати працювати задля досягнення цілей організації. За теорією «Y»існують люди, для яких праця є джерелом задоволення. Якщо така людина поділяє цілі організації, то контролювати її не потрібно, оскільки у неї розвинуті самоконтроль та ініціатива [6; c. 25].

Суттєво збагатив теоретичні надбання «школи по­ведінкових наук» Ф.Герцберг, який дійшов висновку про два типи факторів, що впливають на ставлення людини до праці: фактори, які не вселяють відчуття задоволення (фактори «гігієни») - політика підприємства, тривалість робочого дня, оплата і умови праці тощо; фактори, що по­роджують почуття задоволення (фактори «мотивації») - досягнення, визнання, цікава за змістом праця, відповідальність, можливість службового просування та ін [3; c. 53].

Висновок Ф. Герцберга про те, що позитивні установки співробітників стосовно праці мають інші причини, ніж негативні, спонукав його відмовитися від класичної кон­цепції задоволеності, за якою перехід від стану «задоволе­ний» до стану «незадоволений» є безперервним. Проти­лежним почуттям незадоволеності, на його думку, є не задоволеність, а відсутність незадоволеності (вода, яка не містить мікробів, перешкоджає виникненню хвороби, проте не робить людину здоровішою) [3; c. 58].

В межах дослідження еволюції становлення сучасного наукового трактування управління персоналом набуває актуальності *«теорія очікувань»* В.Врума, яка розглядає проблеми під ку­том «шлях-ціль» і орієнтована на психологію теорії ви­бору. Ідея «шлях-ціль» виникла з емпіричних спостережень, за якими виконувана праця (шлях) може бути визнаною тільки за умови досягнення бажаної цілі. Тому прагнення до досягнень залежить не лише від здібностей чи соціалізації індивіда, а й від суб’єктивного сприйняття ним відносної корисності результату для досягнення осо­бистої цілі [4; c. 55].

Загалом практична цінність мотивування працівників в межах теорії людських ресурсів полягає у можливості побудови менеджером на їх основі стратегії і тактики впливу на підлеглих з урахуванням конкретних умов функціонування організації, особли­вості індивідуальної поведінки працівників.

З огляду на наявність комбістазису врахування соціальних та трудових аспектів людини в процесі функціонування об’єкту підприємництва у 50-60-ті роки XX ст. активізувалися дослідження стилю керівництва і методів підвищення рентабельності організації. Таким чином, здійснюється ув’язка між людськими ресурсами та їх ефективністю крізь призму управлінського вплфиву в системній цілісності.

Стиль керівництва обумовлює форму зв’язку між керівниками і підлеглими, переважаючу орієнтацію ке­рівників на розв'язання проблем виробництва або проблем підлеглих. На підставі досліджень апологетів науки та практиків було сформульовано три основні стилі керівництва: автократичний (авторитарний); демократичний; пасивний (ліберальний). Більш того, дослідження показали, що психологічний тип керівника для працівника важить менше, ніж середови­ще, у якому він працює (структура організації, правила гри, розподіл відповідальності), тобто стиль керівництва залежить від природи організації.

У 60-ті роки XX ст. в економічно розвинутих країнах набула поширення *концепція управління трудовими ре­сурсами*.Теоретичним стрижнем її є твердження про лю­дину як про найважливіший ресурс виробництва. На відміну від інших ресурсів, вартість яких повністю або ча­стково використовується у процесі виробництва, вартість людського ресурсу не зменшується, а навіть зростає внаслідок підвищення освітнього рівня, кваліфікації, на­буття практичного досвіду працівниками. Прихильники цього напряму вивчали різні аспекти соціальної взаємодії: мотивування, співвідношення влади й авторитету, вплив організаційних структур, комунікації в організаціях, лідерство, зміст праці, якість трудового життя. Суть даної концепції полягала у наданні допомоги працівникам в усвідомленні власних можливостей і налагодженні міжособистісних відносин [4; c. 52].

Застосування концепції трудових ресурсів можна роз­глядати в якості перехідного теоретичного і практичного знаряддя від постсоціалістичної моделі управління персо­налом в українських підприємствах до широко застосову­ваного нині в економічно розвинутих країнах управління за моделлю людського капіталу.

Таким чином, в останній третині XX ст. увагу учених привернули теорії управління людьми на виробництві з позицій людського капіталу. Найпослідовніші її прихильники вважали, що професійні вміння, виховання і освіта є справжнім капіталом, з яким пра­цівник вступає у виробничий процес. Ці положення не були оригінальними, адже про це вели мову ще родона­чальники класичної політекономії англійський еконо­міст В. Петті, шотландський еконо­міст А. Сміт, французький економіст Ж.-Б. Сей, американський економіст І. Фішер. Однак усі спроби виразити людський капітал у грошовому вимірі робили­ся для того, щоб оцінити значення витрат на виховання, охорону здоров’я тощо у формуванні економічного по­тенціалу нації.

Поняття «людський капітал» закорінене в загальну те­орію вартості, засновану на припущенні, що кожне благо має вартість, адже воно приносить користь, прибуток чи просто стає в пригоді. На основі загального розуміння людського капіталу було обґрунтовано теорію інвестування в людський капі­тал і теорію головного чинника розвитку людського ка­піталу.

Стрижнем теорії інвестування в людський капіталє зв’язок між інвестиціями у людський капітал і еконо­мічним розвитком. Прихильники цієї теорії витрати на розвиток здібностей люди­ни розглядають аналогічно витра­там на збільшення інших виробничих ресурсів, а ступінь вигідності інвестування коштів в людей вони оцінюють очікуваним прибутком.

Керуючись теорією людського капіталу, можна стверджувати, що він накопичується і використовується впродовж усього життя індивіда. Це припущення зумови­ло виникнення теорії часового чинника розвитку людсь­кого капіталу,згідно з якою питання використання часу будь-якою людиною полягає у зіставленні відпочинку і до­ходу: ці два елементи визначають її добробут [6; c. 39].

Отже, теорії людського капіталу задали новий напрям розвитку управлінської думки – відтак людина більше не вважається просто чинником виробництва. Вона є спе­цифічним елементом, що постійно розвивається і має бути оціненим як справжній актив. Людський фактор за змістом даної теорії до сьогодні залишається стрижнем функціональної спроможності будь-якої організації, який забезпечує процес якісного розвитку через поновлення та поглиблення інтелектуального ресурсу.

Тож в умовах сьогодення, за результатами наукових дебатів та формування сучасного трактування змістовного наповнення, управління персоналом являє собою одну з найскладніших галузей людської діяльності, де виявляються міжособистісні відносини індивідів, об’єднаних виробничим процесом.

*Управління персоналом* - це одна з найважливіших функцій менеджменту, так як людина завжди була і буде основною продуктивною і творчою силою, незважаючи на всі досягнення в області механізації й автоматизації праці.

Управління персоналом визначається як скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівників у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу.

Управління персоналом - це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальних (особистих).

Управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає такі основні етапи і функції:

* визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом;
* визначення засобів, форм і методів досягнення цілей;
* організація роботи щодо виконання прийнятих рішень;
* контроль виконання запланованих заходів;
* координація розроблених заходів.

*Управління персоналом як елемент системи менеджменту має два основних аспекти:*

* функціональний;
* організаційний.

У функціональному відношенні під управлінням персоналом розуміється виконання таких найважливіших елементів:

* визначення загальної стратегії;
* планування потреби організації у персоналі з урахуванням діючого кадрового складу;
* залучення, відбір та оцінка персоналу;
* підвищення кваліфікації персоналу та його перепідготовка;
* система просування по службі;
* вивільнення персоналу;
* побудова та організація робіт, у тому числі визначення робочих місць, функціональних і технологічних зв’язків між ними, змісту та послідовності виконання робіт, умов праці;
* політика заробітної плати та соціальних послуг;
* управління витратами на персонал.

В організаційному відношенні управління персоналом охоплює всіх працівників і всі структурні підрозділи в організації, які несуть відповідальність за роботу з персоналом.

Управління персоналом як цілісний елемент менеджменту має низку основних особливостей, котрі актуалізують його з точки зору практичної ціннісності, а саме:

* спрямоване більше на практичні дії, ніж на концептуальні процедури і правила (надає більше значення вирішенню проблем підприємства і поставлених завдань за умови сприяння розвитку всього персоналу і кожного окремого працівника);
* є індивідуально зорієнтованим на кожного працівника як особистість і надає послуги по задоволенню індивідуальних потреб;
* є зорієнтованим на майбутнє (допомагає підприємству забезпечувати його професійними кадрами, а це враховується при розробці стратегічних цілей).

З огляду на означені особливості та процесну (практичну) унікальність управління персоналом залишається частиною загального менеджменту, як соціального управління, яке є позбавленим змісту без людського фактора, як основи. Проте, спираючись на теоретичні засади менеджменту, можна визначити, що процес управління персоналом включає такі функції:

* планування (постановка цілей, розробка правил і послідовності дій, розробка планів і прогнозування деяких можливостей у майбутньому);
* організація (постановка завдань перед кожним підлеглим, поділ на відділи, делегування частини повноважень підлеглим, розробка каналів управління і передачі інформації, координація роботи підлеглих);
* керівництво (вирішення питання про визначення стандарту для необхідних кандидатів, підбір, відбір працівників, встановлення вимог до виконуваної роботи, оцінка виконання робіт, консультування працівників, навчання і розвиток кар’єри працівників);
* контроль (встановлення відхилень від вимог за кількістю і якістю роботи, рівня продуктивності, перевірка відповідності виконуваних робіт встановленим стандартам, нормам);
* регулювання (коригування робіт, встановлених вимог у разі необхідності) [7; c. 68].

Виходячи з вищеприведених трактувань та узагальнень думок, управління персоналом визначається як специфічна функція ме­неджменту, зміст якої визначається специфікою викону­ваних робіт і операцій. Таким чином, управління персоналом є стрижнем системи менеджменту будь-якої організації.

***Тема 2***

***Система управління персоналом організації***

Проблема стабілізації та розвитку економіки, особливо її виробничої сфери, уже тривалий час залишається нагальною для України. Відповідальність за розв’язання цієї проблеми покладається на системи управління виробництвом усіх рівнів ієрархії, більшість із яких досі не змогли адаптуватися до ринкових перетворень через брак досвіду функціонування в умовах конкуренції, економічного ризику, інноваційного розвитку, соціальної відповідальності тощо.

Підприємство в сучасному менеджменті розглядається як складна система, тобто сукупність елементів і зв’язків, що утворюють відповідну цілісність. Системний підхід до визначення організації як економічної категорії робить неможливим ефективне функціонування та розвиток підприємства. Важливою є взаємодія комплексу елементів як результат досягнення динамічної рівноваги. Тому одне з першочергових завдань - підвищення рівня ефективності управління підприємствами на засадах удосконалення процесів управління організаційно-економічного характеру та їх ресурсного забезпечення, яке є можливим за умови правильної побудови системи управління персоналом.

*Управління персоналом* - багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями. Управлінню персоналу властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення. Системний підхід передбачає врахування взаємозв’язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи [8; c. 41].

Системність управління персоналом є передумовою комплексності, яка виражається у врахуванні всіх факторів, котрі супроводжують функціоування підприємства. Окрім того, системність дозволяє визначити не лише сукупність елементів але й ступінь ефективності кожного окремо, що формує модель поведінки та є рушієм конкурентоспроможності в динамічному середовищі. Тож системність є передумовою застосування ряду принципів та засобів досягення успіху з означенням дотичних та адекватності застосування кожного з елементів виключно в ситуаціях, котрі передбаченні результатами моделі поведінки та моніторингу тенденцій, а також встановлення оптимуму зв’язків між цими елементами.

*Система управління* - це упорядкована сукупність взаємозв’язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети [8; c. 42].

Система організаційно закріплює певні функції за структурними одиницями, працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління. Система управління людськими ресурсами постійно розвивається й удосконалюється. На кожному етапі розвитку суспільства вона повинна приводитись відповідно до вимог розвитку продуктивних сил, вносячи корективи в окремі її елементи.

Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи. Єдність цих двох головних підсистем забезпечує функціональну дієздатність бізнесового об’єкта

*Керуюча система (суб’єкт)* - це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу (рис. 1.1).

**Комплексна система управління персоналом**

Система управління підприємством

**Кадрова (соціальна) стійкість підприємства**

Система комунікаційного забезпечення процесу управління персоналом

Система інформаційного забезпечення процесу управління персоналом

Система правового забезпечення процесу управління персоналом

Система реалізації процесу управління персоналом

**КЕРУЮЧА ПІДСИСТЕМА**

**КЕРОВАНА ПІДСИСТЕМА**

Соціально-економічні умови реалізації трудового потенціалу

Виробничо-технічні умови реалізації трудового потенціалу

Економічна стійкість підприємства

Інші характеристи-ки кадрової підсистеми

Кількісний та якісний склад

Гнучкість, готовність до розвитку

Продуктив- ність праці

Соціально- психологіч-ний клімат

Умови праці

**ПЕРСОНАЛ**

трудовий потенціал

трудовий потенціал

Рис.1.1 - Модель взаємозв’язку між комплексною системою управління персоналом і економічною стійкістю підприємства

*Керована система* (об’єкт) - це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу.

За всієї різноманітності організацій, які є в сучасному суспільстві і видів діяльності, якими вони займаються, в роботі з людськими ресурсами вирішують одні і ті самі завдання, незалежно від їх специфіки.

По-перше, кожна організація залучає потрібну кількість працівників. Способи підбору залежать від характеру і умов роботи організації.

По-друге, всі без винятку проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити завдання і привести їх навички і уміння відповідно до вимог завдання.

По-третє, організації здійснюють оцінку результатів діяльності кожного працівника. Форми оцінки є різноманітними, як і типи організацій.

І нарешті, кожна організація тією чи іншою мірою винагороджує своїх працівників, тобто компенсує затрати часу, енергії, інтелекту, які вони витрачають для досягнення поставлених цілей.

Названі функції існують у будь-якій організації, але вони можуть виражатись у різних формах і різній мірі розвитку.

Отже, щоб успішно розвиватись, організація повинна управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів. У сукупності й єдності методи, процедури, програми являють собою систему управління персоналом.

Управління персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи. Основними напрямками є набір і збереження персоналу, його професійне навчання і розвиток, оцінка діяльності кожного працівника з точки зору реалізації цілей організації, що дає можливість скорегувати його поведінку. Тобто, комплексна система це результуюча всіх елементів успішного функціонування підприємства, котра передбачає організацію діяльності в сфері персоналу, починаючи від набору персоналу і закінчуючи його вивільненням, в безперервному процесі. Без правильного розуміння комплексності системи управління персоналом є неможливим досягення максимального ефекту від адміністративного провадження діяльності та економічних зусиль в сенсі рентабельності виробництва товару або ж надання послуг (рис. 1.2).

**КОМПЛЕКСНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

Система правового забезпечення процесу управління персоналом

Система інформаційного забезпечення процесу управління персоналом

Система реалізації процесу управління персоналом

Система комунікаційного забезпечення процесу управління персоналом

Підсистема планування роботи з персоналом

Підсистема організації роботи персоналу

Підсистема мотивації результатів праці та поведінки

Підсистема контролю

- розробка кадро-вої політики;

- розробка страте-гії управління персоналом;

- аналіз трудового потенціалу під-приємства;

- аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів впливу на працю;

- аналіз ситуації на ринку праці;

- здійснення прог-нозів щодо харак-теристик персо- налу

-здійснення пошу-ку, залучення, від-бору, адаптації, розподілу, розвит-ку та вивільнення персоналу;

-нормування тру-дового процесу;

-оптимізація зай-нятості персона-лу;

-управління тру-довими відноси-нами;

-забезпечення оп-тимальних умов праці;

-тарифікація тру- дового процесу

- здійснення мате-ріального стиму-лювання персо-налу;

- здійснення не-матеріального стимулювання персоналу

- здійснення оці-нювання ефек- тивності діяльно-сті персоналу;

- здійснення оці-нювання ефек- тивності функціо- нування системи управління персо- налом;

- атестація персо- налу

Рис. 1.2 - Комплексна система управління персоналом

Головними елементами системи управління є люди, які одночасно виступають об’єктом і суб’єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об’єктом, так і суб’єктом управління - основна специфічна особливість управління.

Люди виконують спеціальну роль в організації. З одного боку, вони є творцями організації, визначають її цілі і вибирають методи досягнення цих цілей, а з другого - люди є важливим ресурсом, який використовують всі організації для реалізації власних цілей. В цій якості персоналу необхідне управління. Управління персоналом являє собою особливу сферу управління у зв’язку зі специфікою його об’єкта - людини.

Управління людськими ресурсами є складним і складовим компонентом управління організацією. Складним воно є тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів і вимагають особливих підходів і методів управління. Специфіка людських ресурсів виражається в тому, що, по-перше, люди наділені інтелектом, їх реакція на управління є емоційною, продуманою, а не механічною, а це означає, що процес взаємовідносин є двостороннім; по-друге, люди постійно удосконалюються і розвиваються; по-третє, відносини ґрунтуються на довготерміновій основі, оскільки трудове життя людини може продовжуватись протягом 30-50 років; і останнє, люди приходять в організацію усвідомлено, з певними цілями і мотивами.

Система управління персоналом в організації складається з комплексу взаємопов’язаних підсистем (елементів).

Підсистема - це виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками частини системи, кожна із яких виконує певні завдання, працює автономно, але спрямована на вирішення загальної мети [9; c. 87].

Система підсистем має багатоступеневу структуру, з великою кількістю напрямів діяльності.

Традиційно виділяють підсистеми, що відповідають основним функціям управління людськими ресурсами (рис. 1.3).

На рисунку 1.3 наведено склад функціональних підсистем системи управління людськими ресурсами. Залежно від розміру організації, склад підсистеми змінюється: в малих організаціях в одну підсистему включають функції кількох підсистем, а у великих - функції кожної підсистеми виконують окремі підрозділи.

Комбінація цих підсистем унікальна для кожної організації і визначає її специфіку.

Результуючи проведене аналітичне обгрунтування управління персоналом як системи доведеною є фактичність комплексності та безперервності її як дієвого механізму. Визначаючи даний процес маємо узагальнити його структуру з огляду на сукупність напрямів, які практично реалізують визначену систему.

Узагальнюючи вищепроведені дослідження слід трактувати управління персоналом як всі управлінські дії, що прямо впливають на працівників, які зайняті на підприємстві. При цьому необхідно врахувати:

1) рівень впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства, таких чинників як ринкова кон'юнктура, дії постачальників ресурсів і конкурентів, законодавчі акти, ринок праці, науково-технічний процес, політичні обставини тощо;

2) рівень впливу внутрішнього середовища на діяльність підприємства, таких його чинників як цілі, завдання, структура, технологія організаційна культура, працівники та ресурси, мотивація до виконання завдань;

3) взаємозалежність чинників внутрішнього і зовнішнього середовища [7; c. 88].

**Система управління персоналом**

Підсистема загального та лінійного керівництва, що здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними та виробничими підрозділами

Підсистема планування та маркетингу, що виконує розробку кадрової політики, стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування та прогнозування потреби в персоналі, організацію реклами

Підсистема управління підбором та обліком персоналу. Здійснює організацію підбору персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, обліку зарахування, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, професійну орієнтацію організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, діловиробництво системи управління персоналом

Підсистема управління трудовими відносинами. Проводить аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємовідносин, управління взаємодією з профспілками

Підсистема забезпечення нормальних умов праці. Виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці, військової охорони організації й окремих посадових осіб

Підсистема управління розвитком персоналу. Здійснює навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, поточну періодичну оцінку кадрів, організацію раціоналізаторської та винахідницької діяльності, реалізацію ділової кар'єри та службово-професійного просування

Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу виконує такі функції: організацію нормування та тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках, форм морального заохочення персоналу

Підсистема управління соціальним розвитком. Здійснює організацію суспільного харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури та фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я та відпочинку, забезпечення дитячими закладами, організацію соціального страхування

Підсистема розвитку організаційної структури управління

Підсистема правового забезпечення

Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом

Рис. 1.3 - Система управління персоналом підприємства

Принципи управління є правилами, за якими формуються єдині управлінські позиції, способи розв’язання поставлених завдань, норми відносин співробітників. Спектр ідей з даної проблематики досить широкий - від загальних уявлень про етичні норми та характери людей до моделей поведінки у відносинах різних управлінських рівнів і правил розв’язання конфліктів.

Загалом в науці та практиці є безліч трактувань змісту принципів і власне їх переліку, які характеризують вимоги до системи управління персоналом. Проте опрацювання наукових підходів дозволяє сформувати наступний перелік:

* *принцип відповідності функцій управління персоналом цілям виробництва* полягає у тому, що функції управління персоналом формуються і змінюються не самі по собі, а у відповідності з потребами та цілями виробництва;
* *принцип оптимального співвідношення управлінських орієнтацій* диктує необхідність випередження орієнтування функцій управління персоналом на розвиток виробництва у порівнянні з функціями на забезпечення функціонування виробництва;
* *принцип економічності* передбачає найбільш ефективну та економічну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління у загальних витратах на одиницю виробленої продукції, підвищення ефективності виробництва;
* *принцип прогресивності* передбачає відповідність системи управління персоналом передовим зарубіжним та вітчизняним аналогам;
* *принцип перспективності* означає, що при формуванні системи управління персоналом треба врахувати перспективи розвитку організації;
* *принцип оперативності* вимагає своєчасного прийняття рішень з удосконалення системи управління персоналом, з метою попередження або оперативного усунення відхилень;
* *принцип оптимальності* визначає вибір найбільш оптимального варіанту пропозицій по формуванню системи управління персоналом;
* *принцип науковості* вимагає, щоб розробка заходів по формуванню системи управління персоналом була заснована на досягненнях науки у галузі менеджменту та враховувала дію законів суспільного виробництва в ринкових умовах;
* *принцип узгоджуваності* передбачає взаємодію між ланками ієрархічної вертикалі, а також між ланками системи управління персоналом по горизонталі на основі узгодження між ними при досягненні головних цілей організації;
* *принцип стійкості* вимагає забезпечення стійкого функціонування системи управління персоналом за допомогою спеціальних «регуляторів», які при відхиленні від заданої цілі організації спонукає працівників до регулювання системи управління персоналом;
* *принцип прозорості* вимагає, щоб система управління персоналом мала концептуальну єдність, а діяльність всіх підрозділів і менеджерів здійснювалась на однакових засадах, етапах, функціях;
* *принцип комфортності* показує, що система управління персоналом повинна забезпечувати найкращі умови для творчої роботи працівників, усуваючи зайві роботи при виконанні конкретних функцій [10; c. 59].

Усі принципи системи управління персоналом реалізуються у взаємодії, їх співвідношення залежить від конкретних умов функціонування організації.

Система управління персоналом в єдності елементів, кожен з яких виконує визначену функцію з метою досягення загальної мети при цьому має слідувати конкретним правилам, які дозволяють досягти максимального ефекту від діяльності. Проте система визначається як теоретична структура та упорядкованість, яка є певним чином управлінським планом. В свою чергу, перетворенням системи як теоретичного поняття в практичний механізм, котрий є дієвим і адаптованим до конкретних умов і підприємства є методи управдіння та стилі, котрі є індивідуальними та унікальними, виходячи з різниць підприємств, установ, організацій, впливових факторів і власне людських ресурсів як основи.

*Методи управління* - це сукупність прийомів, за допомо­гою яких досягається мета на багатьох етапах виконання управлінських рішень. Їх можна класифікувати за різними ознаками:

1) *за характером етапів управлінської діяльності* методи управління поділяються на методи підготовки, ухвалення, організації, контролю за виконанням управлінських рішень;

2) *за характером етапів здійснення впливу на виконавців*: економічні, організаційно-розпорядчі, правові та соціально-психологічні методи;

3) *за характером впливу на виконавців*: методи прямого і непрямого впливу;

4) *за характером застосування*: загальні і спеціальні [11; c. 101].

На практиці в кожному конкретному випадку методи чи їхні комбінації мають відповідати поставленим меті та завдан­ням, а також загальним параметрам їхнього досягнення.

У процесі управління персоналом на підприємстві існує постійна необхідність цілеспрямованої дії керівників на трудовий колектив або на окремих працівників з метою досягнення необхідних результатів. Теорія управління персоналом передбачає цілий арсенал методів, за допомогою яких забезпечується мотивованість діяльності персоналу. Під методами управління зазвичай розуміється сукупність принципів, способів, прийомів і дій, що сприяють здійсненню основних функцій менеджменту на підприємстві. У широкому розумінні, будь-який метод - це шлях дослідження, спосіб досягти визначеної мети, знайти рішення конкретної задачі, визначити сукупність прийомів або операцій практичного чи теоретичного освоєння існуючої дійсності. В управлінні персоналом методом є сукупність організаційно-технічних засобів, соціально-економічних стимулів і психолого-педагогічних способів впливу на людину, що забезпечують досягнення високих особистих цілей і виробничих завдань при збереженні високого рівня якості і продуктивності праці.

Ураховуючи закони попиту і пропозиції, що діють на ринку, методи управління виконують організаційно-економічні функції в керівництві виробництвом, бізнесі і підприємництві. Саме за допомогою різних методів і методик складаються прогнози і бюджети розвитку фірми, розробляються перспективні і оперативні плани управління виробництвом, здійснюються прийняті процедури відбору, найму і використання робочої сили, координується повсякденна діяльність персоналу, ведеться облік і контроль витрат і прибутків на підприємстві.

Виконання професійних функцій менеджерів з управління персоналом на виробництві потребує використання різних методів. За способом дії керівники персоналом всі методи управління зазвичай підрозділяють на три основні групи: адміністративні, економічні і соціальні (а також їх різні поєднання).

*Адміністративні методи управління* характеризуються безпосередньою дією системи, що впливає на керований об’єкт. Вживані прийоми та дії можуть бути прямими і непрямими. До адміністративних методів управління можуть бути віднесені нормативно-правові і організаційно-розпорядницькі. Нормативно-правові методи управління є сукупністю засобів законодавчої, нормативно-правової і адміністративно-управлінської дії на соціально-правові стосунки персоналу. Організаційно-розпорядницькі методиуправління включають різні форми розпорядництва, підготовку і ухвалення управлінських рішень у вигляді письмових або усних наказів і розпоряджень, а також контроль за їх виконанням в процесі виробництва.

*Економічні методи управління* засновані на взаємодії різноманітних групових і корпоративних мотивів та інтересів працівників, їх прямій залежності від загальних виробничих результатів. У ринкових умовах економічні методи повинні стати основою матеріального стимулювання всіх працівників з урахуванням отриманого прибутку, існуючих ринкових цін і тарифів, обсягів виробництва і продажу продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Економічні методи управління дозволяють використовувати на підприємстві такі форми оплати праці і системи стимулювання, які дають можливість кожному працівникові з найвищою продуктивністю отримувати відповідно найвищу винагороду.

*Соціальними методами управління* є сукупність засобів соціальної і психологічної дії на персонал підприємства для досягнення необхідних економічних результатів. Вони враховують соціальні потреби і мотиви працівників підприємства, психологічні основи формування робочих груп персоналу, а також мотиви особистої і групової взаємодії працівників в трудовій діяльності. Соціальні методи управління забезпечують встановлення високих моральних норм трудової поведінки персоналу, створення і підтримку в робочих групах нормального психологічного клімату, розвиток соціального партнерства між всіма працівниками, а також між роботодавцем і персоналом. Дані методи вимагають широкого використання не тільки досягнень економічної науки, але і рекомендацій психологів, соціологів і педагогів [2; c. 129].

На підприємстві вибір методів управління персоналом визначається безліччю виробничих умов та неоднорідністю людського чинника. Разом з тим, на підприємствах існує загальний підхід до ефективного управління персоналом, який полягає в необхідності об’єднання всіх методів управління в єдину систему із можливістю в залежності від конкретних умов, широко застосовувати ситуаційний підхід до використання тих або інших методів дії менеджерів на персонал.

Найбільший ефект і якість системи управління персоналом досягається у тому випадку, коли застосовується система методів у комплексі.

У повсякденній практичній діяльності методи управління взаємозалежні і взаємопов’язані зі стилем управління. Стиль управління характеризується як загальними ознаками, які притаманні всім керівникам і є обов’язковими для них в залежності від вимог основних принципів управління, так і специфічними, особистими характеристиками, властивими  конкретному  керівникові.

Вибір стилю управління в конкретних ситуаціях ставить перед керівником глобальну проблему. Тому він має бути гнучким, тобто володіти здатністю застосування і зміни стилів управління залежно від поставлених завдань, особистісних рис персоналу, ситуацій тощо.

Необхідно також враховувати, що певні стилі управління ефективно реалізуються тільки за певних умов. Роль керівни­ка полягає у формуванні сприятливої ситуації для реалізації таких стилів. Це може досягатися за допомогою ефективної політики добору, розстановки й розвитку персоналу, а також комплексу заходів зі створення оптимальної організаційної структури.

*Стиль управління* - це набір методів і способів дії, до яких найбільш схильний той чи інший керівник залежно від його характеру, знань, досвіду, рівня кваліфікації тощо. У найбільш поширеній класифікації виділяються три основні стилі управління: демократичний, авторитарний і ліберальний.

*Демократичний (колегіальний) стиль керівництва* припускає надання персоналу певного ступеня самостійності, адекватного професійній кваліфікації і виконуваним функціям. Керівник демократичного стилю орієнтується на можливості своїх працівників, на їх прагнення до творчої діяльності, здійснює підготовку і ухвалення рішень при активній участі персоналу, створює необхідні умови для своєчасного виконання роботи, забезпечує справедливу оцінку результатів праці кожного працівника а також матеріальне і моральне стимулювання продуктивної праці.

*Авторитарний (адміністративний) стиль управління* характеризується надмірною централізацією влади керівника, його схильністю до самостійних рішень більшості управлінських проблем. На практиці такий стиль в яскраво вираженій формі зустрічається досить рідко. Іноді автократом в очах неорганізованих працівників може предстати і простий керівник, який діє за чітким планом і реалізовує його всупереч будь-яким перешкодам. В умовах вільних ринкових відносин чисто адміністративний стиль управління стає малоприйнятним, проте в короткостроковому проекті з деякою мірою ефективності може застосовуватися.

*Ліберальний стиль управління* відрізняється відсутністю власної ініціативи у керівника і небажанням приймати на себе відповідальність за ті або інші управлінські рішення, особливо пов’язані з певним ризиком. Керівник ліберального типу надмірно обережний і непослідовний в своїх повсякденних діях. У взаєминах з персоналом він підкреслено ввічливий, готовий постійно вислуховувати будь-які критичні зауваження, але не схильний їх виконувати. Він недостатньо вимогливий і робить все можливе, щоб сподобатися всім працівникам. Зрештою, керівник ліберального стилю перестає проявляти будь-які організаторські здібності, що може привести як до послаблення трудової дисципліни, так і до зниження результативності всієї виробничої діяльності [12; c. 56].

Такою є загальна характеристика трьох основних стилів управління. Проте в реальній управлінській практиці кожен сучасний керівник-менеджер має уміти використовувати той стиль, який є найбільш ефективним для даної виробничої ситуації. Іншими словами, в управлінні персоналом необхідний гнучкий стиль керівництва.

Узагальнюючи змістовність теми доведеною є системність як необхідна умова ефективного процесу управління персоналом. Управління за допомогою системи передбачає створення кібернетичного циклу управління як основного важеля конт­ролю за процесами, що відбуваються. Запорука успішного керівництва - бачити багатоваріантність майбутнього, вміти передбачати найнесприятливіші ситуації. Такі умови є можлививми тільки за умови управління персоналом як системи, яка є комплексною та постійно діючою.

***Тема 3***

 ***Кадрова політика і стратегія управління персоналом***

В умовах ринкової економіки одним із вирішальних чинників ефективності та конкурентоспроможності підприємства є забезпечення високої якості кадрового потенціалу. На основі проведення виваженої кадрової політики досягається відповідність персоналу підприємства його виробничим потребам. В той же час реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику.

*Кадрова політика* - це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу.

Кадрова політика формується керівництвом підприємств і знаходить конкретне вираження у вигляді адміністративних і моральних норм поведінки людей. В ринковій економіці істотно змінюється суть і принципи кадрової політики. Вона є усвідомленою і цілеспрямованою на створення високопрофесійного трудового колективу, який би сприяв розвитку організації та особистості.

*Кадрова політика* - це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності [6; c. 123].

*Основним завданням кадрової політики є:*

* своєчасне забезпечення організації персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку організації;
* створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов’язків громадян;
* раціональне використання персоналу;
* формування і підтримка ефективної роботи підприємства.

Кадрова політика формується з врахуванням впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, характерних для сучасного і майбутнього.

*До* зовнішніх факторів відносяться: національне трудове законодавство; взаємовідносини з профспілкою; стан економічної кон’юнктури; стан і перспективи розвитку ринку праці.

Внутрішніми факторами є: структура, цілі і стратегія організації; територіальне розміщення; технології виробництва; організаційна культура; кількісний і якісний склад наявного персоналу і можливі його зміни в перспективі; фінансові можливості організацій, які визначають допустимий рівень витрат на управління персоналом; існуючий рівень оплати.

В реалізації кадрової політики можливі альтернативи з врахуванням реального стану економіки. Тому вибір її пов’язаний не тільки з визначенням основної мети, але й з вибором засобів, методів, пріоритетів.

Традиційно виділяють два типи кадрової політики: відкриту і закриту. порівняння цих двох типів кадрової політики за базовими кадровими процесами відображає таблиця 1.1.

*Відкрита кадрова політика* характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних працівників будь-якого рівня, можна прийти і починати роботу як із низької посади, так і з найвищої. Організація готова прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікацію без врахування досвіду роботи. Такого типу кадрова політика може бути адекватною для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і вихід на передові позиції в своїй галузі.

*Закрита кадрова політика* характеризується тим, що організація орієнтується на залучення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення проводиться лише за рахунок працівників організації. Кадрова політика такого типу властива компаніям, що орієнтуються на створення певної корпоративної атмосфери, або працюють в умовах дефіциту людських ресурсів.

*Таблиця 1.1*

Особливості реалізації кадрових процесів при відкритій та закритій кадровій політиці

|  |  |
| --- | --- |
| Кадровий процес | Тип кадрової політики |
| Відкрита | Закрита |
| Набір персоналу | Ситуація високої конкуренції на ринку праці. | Ситуація дефіциту робочої сили. |
| Адаптація персоналу | Можливість швидкого входження в конкурентні відносини, введення нових для організації підходів, запропонованих новим працівникам. | Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників, високої єдності колективу, включення в традиційні підходи. |
| Навчання та розвиток персоналу | Дуже часто проводиться у зовнішніх центрах, сприяє отриманню нових знань та опиту. | Часто проводиться у внутрішньо-корпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, адаптовано до специфіки роботи організації. |
| Просунення персоналу | З одного боку, можливість зросту важка за рахунок постійного притоку нових кадрів, а з другого – вірогідна кар’єра за рахунок високої мобільності кадрів. | Перевага при призначенні на вищу посаду завжди віддається заслуженим співробітникам компанії, проводиться планування кар’єри. |
| Мотивація та стимулювання | Перевага віддається стимулюванню праці (по-перше матеріальному). | Перевага віддається мотивації (задовільненню потреб в стабільності, безпеці та соціальному прийнятті). |
| Провадження іновацій | Постійний іноваційний вплив з боку нових робітників, основний механізм іновацій – контракт, визначення відповідальності робітника і організації. | Іноваційну поведінку необхідно ініціювати чи вона є результатом розуміння робітником загальності своєї долі з долею підприємства. |

Зарубіжні спеціалісти виділяють кілька типів кадрової політики, які в більшій мірі є диференційованими не виходячи з позицій ставлення до внутрішнього або ж зовнішнього оточеня та орієнтацій в сфері формування кадрового складу, а безпосередньо з огляду на стан економіки. Зміни в кадровій політиці провокуються змінами в макро- і мезорівнях в умовах кризового стану економіки. Дана тенденція визначається самою сутністю кризи, як рушія якісного оновлення діяльності соціально-економічної системи або ж суб’єкта бізнесу та підприємсництва. З огляду на дану ознаку класифікації (кризового стану економіки) розрізняють наступні типи кадрової політики:

1. *Пасивний.* На підприємстві немає чітко вираженої програми дій стосовно персоналу, а кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків. В організації немає прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці персоналу. У плані фінансового оздоровлення кадрова проблематика, як правило, відображена на рівні інформаційної довідки про персонал без відповідного аналізу кадрових проблем і причин їх виникнення.
2. *Реактивний.* Керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці) і вживає заходи до локалізації кризи. Мета кадрової політики - забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу персоналу, його розвитку, у відповідності з потребами організації, вимогами діючого законодавства та станом ринку праці.
3. *Превентивний.* Керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, однак не має засобів впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не лише засобами діагностики персоналу, але й методами прогнозування кадрової ситуації на середньотерміновий період. У плані фінансового оздоровлення є короткотерміновий і середньотерміновий прогнози потреби в персоналі.
4. *Активний (раціональний).* Керівництво підприємства має якісний діагноз, а також обґрунтований прогноз розвитку ситуації і засоби впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє засобами прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий та довгостроковий періоди [9; c. 204].

В нормальних умовах розвитку підприємства основні завдання, які повинні вирішуватись на основі кадрової політики, зводяться до:

* розробки системи науково обґрунтованого вивчення здібностей працівників, їх професійного та посадового переміщення у відповідності з діловими й особистими якостями, застосування цілеспрямованої підготовки персоналу, його розвитку;
* активізації роботи кадрових служб з питань стабілізації трудового колективу, підвищення трудової і соціальної активності працівників;
* переходу від переважно адміністративних методів управління персоналом до економічних, соціальних і соціально-психологічних;
* залучення працівників до управління виробництвом.

*Ефективна кадрова політика повинна бути:*

* складовою частиною стратегічної програми розвитку підприємства, тобто сприяти реалізації стратегії через кадрове забезпечення;
* гнучкою, тобто вона має бути, з одного боку, стабільною, оскільки із стабільністю пов’язані певні плани працівників, а з другого - динамічною, тобто коригуватись відповідно до змін тактики підприємства, економічної ринкової ситуації;
* економічно-обґрунтованою, виходячи з реальних фінансових можливостей, що забезпечить індивідуальний підхід до працівників.

Отже, кадрова політика направлена на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту, при умові діючого законодавства, нормативних актів і урядових рішень.

*Кадрова політика формує:*

* вимоги до робочої сили на стадії її найму (до освіти, статі, рівня спеціальної підготовки тощо);
* відношення до «капіталовкладень» в робочу силу, до цілеспрямованого впливу на розвиток персоналу;
* відношення до стабілізації колективу;
* відношення до характеру підготовки нових працівників, перепідготовки і підвищення рівня їх кваліфікації.

*Основна мета кадрової політики* - це своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Механізмом реалізації кадрової політики є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі.

За змістом кадрова політика повязана зі стратегією підприємства і є її частиною. Кадрова політика є невідємною частиною адже основу організації складає саме людина, що вимагає наявності довгострокового планування в сфері персоналу з метою дотримання виробництва планових обсягів продукції або ж надання послуг. Таким чином, актуальною постає проблема наявності стратегії кадрового управління, яка за визначенням передбачає формування дієвих переваг підприємства на рівні з іншими.

[Розуміння](http://ua-referat.com/%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D1%83%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F) стратегічного управління персоналом організації неможливе без визначення терміну «стратегічне управління організацією» взагалі. Більш того, [стратегічне управління](http://ua-referat.com/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5_%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F) організацією є вихідною передумовою для стратегічного управління її персоналом.

[*Стратегічне управління*](http://ua-referat.com/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5_%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F) - це таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, гнучко реагує на виклик з боку зовнішнього оточення, проводить своєчасні зміни в організації, що дозволяють домагатися конкурентних переваг, орієнтуючись у своїй діяльності на потреби покупців, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей.

Тобто стратегічне управління - це [процес](http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81), що охоплює дії керівників організації з розробки, реалізації та корекції стратегії.

*Основними*[*принципами*](http://ua-referat.com/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BF%D0%B0%D1%82)*стратегічного управління є:*

* довгостроковість оцінюваних перспектив та прийнятих рішень;
* спрямованість управлінських впливів на зміну потенціалу об’єкта [управління](http://ua-referat.com/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F)(виробництва продукції, послуги, технології, персоналу тощо) і створення можливостей більш ефективної реалізації даного потенціалу;
* першочерговість обліку при розробці та прийнятті управлінських рішень [стану](http://ua-referat.com/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D0%BD%D1%83) та можливих змін зовнішнього середовища;
* альтернативність вибору управлінських рішень в залежності від стану внутрішнього і зовнішнього середовища організації;
* здійснення постійного контролю за станом і динамікою зовнішнього середовища та своєчасного внесення змін в [управлінські рішення](http://ua-referat.com/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D1%96_%D0%A0%D1%96%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F) [13; c. 194].

[Стратегічне управління персоналом](http://ua-referat.com/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC) базується на тих же принципах і засадах, що і стратегічне управління всією організацією в цілому, тому що є його невід’ємною частиною.

*Стратегічне управління персоналом* - це управління формуванням конкурентоспроможного трудового потенціалу організації з урахуванням змін у майбутньому періоді, які відбуваються у її зовнішньому і внутрішньому середовищі, що дозволяє їй виживати, розвиватися і досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі.

Стратегії управління персоналом носять довгостроковий характер. Націленість їх на розробку і зміну психологічних установок, мотивації, кваліфікації і структури трудового колективу, вимагає тривалої роботи та ув’язується з  довгостроковими цілями. Відображаючи управлінську філософію керівництва фірми, стратегія виводиться з великої кількості факторів і пов’язана зі стратегією фірми в цілому.

Мета стратегічного управління персоналом - забезпечити скоординоване і адекватне стану зовнішнього і внутрішнього середовища формування трудового потенціалу організації в розрахунку на майбутній тривалий період.

Під конкурентоспроможним трудовим потенціалом організації слід розуміти здатність її працівників витримувати конкуренцію в порівнянні з працівниками аналогічних організацій. [Конкурентоспроможність](http://ua-referat.com/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C) забезпечується за рахунок високого рівня професіоналізму та компетентності, [особистісних](http://ua-referat.com/%D0%9E%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C) якостей, [інноваційно](http://ua-referat.com/%D0%86%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97)го та мотиваційного потенціалів працівників.

Стратегічне управління персоналом дозволяє вирішувати наступні завдання:

* своєчасне забезпечення організації працівниками потрібної кваліфікації і в необхідній кількості;
* оптимізація структури персоналу;
* нарощування кадрового потенціалу, його раціональне використання для реалізації цілей організації;
* формування і вдосконалення механізмів управління людськими ресурсами;
* формування поведінки співробітників;
* визначення моделей оплати праці, матеріального і морального стимулювання працівників;
* навчання, підвищення кваліфікації, розвиток людських ресурсів, прищеплення навичок стратегічного мислення;
* формування корпоративної культури, прив’язка людини до фірми;
* створення умов для реалізації прав і обов’язків персоналу, передбачених трудовим законодавством;
* підсилення маркетингової складової в діяльності служб управління людськими ресурсами;
* створення сприятливих умов праці тощо [7; c. 209].

Стратегічне управління персоналом може протікати ефективно тільки в рамках системи стратегічного управління персоналом*.* Під нею мається на увазі упорядкована і цілеспрямована сукупність взаємопов’язаних і взаємозалежних суб’єктів, об’єктів і засобів стратегічного управління персоналом, що взаємодіють в процесі реалізації [функції](http://ua-referat.com/%D0%A4%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%97) «стратегічне управління персоналом». Основним робочим інструментом такої системи є [стратегія управління персоналом](http://ua-referat.com/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC).

Таким чином, система стратегічного управління персоналом забезпечує створення структур, інформаційних каналів, а головне - [формування стратегії управління](http://ua-referat.com/%D0%A4%D0%BE%D1%80%D0%BC%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%97_%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F) персоналом, її реалізацію та контроль за цим процесом.
З визначення стратегічного управління персоналом слідує, що воно спрямоване на формування конкурентоспроможного трудового потенціалу організації з метою реалізації стратегії управління персоналом. Виходячи з цього, всі функції системи управління персоналом можна згрупувати за такими трьома напрямками: забезпечення організації трудовим потенціалом; [розвиток](http://ua-referat.com/%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA) трудового потенціалу; реалізація трудового потенціалу.

Стратегічне управління персоналом носить двоїстий характер. З одного боку, воно є одним з функціональних напрямків у рамках стратегічного управління [організації](http://ua-referat.com/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F)(поряд [з маркетингом](http://ua-referat.com/%D0%B7_%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%83), [інвестиціями](http://ua-referat.com/%D0%86%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%86%D1%96%D1%97) та ін.), з іншого - воно реалізується за допомогою конкретних функцій управління персоналом, спрямованих на виконання стратегії управління персоналом, і з цієї точки зору є [функціональною](http://ua-referat.com/%D0%A4%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%BC) підсистемою системи управління персоналом.

Стратегія управління персоналом - найважливіша підсистема загальної стратегії організації, подана у вигляді довгострокової програми конкретних дій з реалізації концепції використання і розвитку потенціалу персоналу організації з метою забезпечення її стратегічної конкурентної переваги.

Отже, кадрова стратегія належить до розряду функціональних стратегій, що підлягають завданню реалізації загальної стратегії. На сьогоднішній день не існує єдиної класифікації стратегій управління персоналом. Деякі вчені не вважають за потрібне класифікувати кадрові стратегії та представляють їх у комплексі заходів щодо стратегічного управління персоналом підприємства. Тоді як інші наголошують на існуванні певних видів стратегій управління персоналом і надають відповідні класифікації. За результатами узагальнення підходів апологетів наукової думки варто сформувати відповідну систему знань в сфері типологізації кадрових стратегій, які є практично адаптованими до умов сьогодення вітчизняного бізнесу.

В першу чергу, визначається стратегія інвестування, яка застосовується підприємством, коли пріоритетом бізнес-стратегії є товарна диверсифікація, а не лідерство за витратами. Відповідно до даної стратегії, характерними рисами для персоналу підприємства має бути гнучкість та адаптивність, володіння знаннями в різних галузях, оскільки коло питань та покладених функцій досить широке та чітко не визначене.

Однак,  водночас,  прагнення    керівництва    до   нагромадження    знань   тадосвіду працівників обмежується постійним централізованим контролем та налагодженою системою звітності, що унеможливлює розкриття ініціативності персоналу.

Стратегія стимулювання найчастіше застосовується підприємствами, які функціонують у висококонкурентному середовищі, що обумовлює фокусування їхньої уваги на мінімізації поточних витрат, утриманні обмеженої кількості працівників та створені системи безперебійного процесу виробництва через втручання персоналу. Мінімізація витрат на персонал та максимізація його внеску у виконувану роботу - головний аспект даної стратегії.

Відповідно до стратегії залучення, підприємство націлене на одночасне фокусування своєї діяльності на лідерстві по витратам та інноваційності, тобто на підтримці змішаної бізнес-стратегії. Для персоналу характерними рисами у даному випадку є швидке реагування на мінливі зміни навколишнього середовища, відданість власній справі, високий рівень компетентності, що досягається постійним всебічним розвитком працівників. Важливого значення набуває структурованість робочих функцій персоналу, що націлена на забезпечення найбільшої винахідливості, залученості та автономності з метою підвищення мотивації творчих, компетентних працівників й створення чіткої відповідності між отриманими результатами та винагородою. Остання може проявляти себе як у матеріальній  формі, так і у  формі  постійного розвитку персоналу, самоконтролю та залучення його до управління, як вищих форм довіри зі сторони керівництва підприємства.

Стратегія економії витрат на персонал передбачає, що при поліпшенні економічної кон’юнктури залучається додатковий персонал, який звільняється при перших ознаках її погіршення. У свою чергу, при визначенні пріоритетів розвитку керівництво підприємства застосовує стратегію узгодження  прогнозів  потреб персоналу  з  планами розвитку підприємства.

Стратегія забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом актуальна під час загострення конкурентної боротьби між підприємствами.

Стратегія додаткових вкладень на підготовку, розвиток та створення необхідних умов для раціонального використання персоналу є характерною для підприємств наукового спрямування,  які  застосовують  досягнення науково-технічного  прогресу,  а, отже,  потребують персоналу високої якості.

На підприємствах, що займаються, переважно, лізингом персоналу, або у навчальних закладах стратегії управління персоналом мають самостійне значення і виступають у вигляді генеральних стратегій. У випадку, коли працівники є для підприємства одним із основних факторів діяльності, кадрова стратегія належить  до групи функціональних стратегій і націлена на вирішення завдань загальної стратегії.

Диверсифікована стратегія може застосовуватися великими підприємствами, які опанували різноманітні напрямки діяльності, їх підрозділи та служби функціонують у різних умовах господарювання, що потребує від стратегії управління персоналом забезпечення незалежного розвитку об’єктів на основі взаємодопомоги та підтримки. Для невеликих за масштабами діяльності та вузькоспеціалізованих підприємств, які реалізують свою продукцію, переважно, на одному ринку та мають однорідний склад персоналу доцільно застосовувати концентровану кадрову стратегію управління персоналом [11; c. 319].

Безумовно, вибір певного типу або типів стратегій управління персоналом повинен бути узгоджений з функціональною, конкурентною та загальною стратегіями розвитку підприємства, що, у свою чергу, потребує наявності у працівників відповідних знань, навичок, досвіду, необхідного рівня компетентності, системи цінностей, тобто певного набору якостей, які стануть запорукою досягнення головної місії та цілей розвитку підприємства.

***Тема 4***

***Формування, згуртованість та соціальний розвиток колективу***

В основу діяльності будь-якого підприємства покладено людський ресурс, який реалізується крізь призму організації спільної діяльності. Головним завданням в сфері використання трудового потенціалу зайнятих є досягнення максимального ефекту, що є можливим лише у випадку дотримання правил формування колективу та його подальшої згуртованості із забезпеченням соціального розвитку.

В контексті даної теми доцільним є опанування понятійних механізмів «групи» та «колективу», які помилково визначаються як тотожні. Проте варто їх позиціонувати з включенням та врахуванням різного змістовного наповнення. Відтак, головною відмінністю є розуміння групи крізь призму виконуваних соціальних ролей, а колективу – функцій, котрі визначенні виробничим процесом та посадою або ж робочим місцем. Кожне з понять не є ізольованим і не може застосовуватись відокремлено. Навпаки необхідно розглядати їх в системній єдності з метою досягення високих показників результативності підприємства в структурній єдності.

Комплексність сприйняття групи та колективу дає можливість сформувати такі функціональні підрозділи, в яких ідеально поєднуються компетентна спроможність кожного із зайнятих за ознакою фахової відподвіності та соціальна злагодженість окремих членів колективу в єдине ціле з досягенням високих показників соціально-психологічного клімату.

Відтак, «група» визначається як сукупність людей, об’єднаних за певним принципом для досягнення конкретних цілей. В свою чергу за ознакою виконання формальною групою суспільно-значущої роботи (функції) виділяють таке поняття, як «колектив». Колектив – це стійке об’єднання людей, що прагнуть до загальної мети, яке характеризується груповою згуртованістю. Колектив за визначенням є вищою формою організації групи.

Група є першоосновою формування робочої команди, хоча в науці та практиці більше уваги приділяється саме питанням формування колективів. Групова згуртованість, або комплектність є набагато складнішим процесом аніж колективна з огляду на підгрунття, яке визначається психологічними та соціальними умовами, а у випадку з групою та фаховими і компетентнісними – з колективами.

В загальній теоретиці найпоширенішою є видова класифікація групових ролей в авторстві М. Белбіна, яка вміщує в собі 9 різновидів, відображаючих оптимальний механізм компонування колективу з позицій соціальної та психологічної сумісності. Перелік за підходу американського дослідника включає наступні ролі:

* мислитель (творча спрямованість, багата уява, новаторство, оригінальність);
* виконавець (втілення ідей в життя, перетворення рішень в здійснювані завдання);
* фінішер (старанність і сумлінність, відслідковування повноти виконання завдань);
* оцінювач (аналіз ситуації, стратегічний підхід);
* дослідник ресурсів (ведення переговорів, імпровізація, вивчення можливостей);
* формувач (орієнтація на вирішення завдання, стимулювання команди);
* колективіст (сприяння гармонії в команді, опір на думку інших);
* голова (чітке формулювання цілей, соціальний лідер);
* спеціаліст (рідкісні знання і навички, цілеспрямованість і концентрація зусиль) [14; c. 39].

Деякі психологи, що практикують в галузі менеджменту, стверджують, що найбільш ефективно діють групи, в яких працюють 11-12 осіб. Справа в тому, що групи більшої чисельності погано керуютсья. У той же час, колективи з 7-8 осіб найбільш конфліктні, так як зазвичай розпадаються на дві ворогуючі неформальні підгрупи, тоді як при більшій кількості людей конфлікти зазвичай згладжуються. Для того щоб колектив успішно справлявся з роботою, він повинен не тільки складатися з хороших фахівців. Члени колективу повинні у своїй сукупності відповідати необхідному набору групових ролей.

Серед такого роду ролей виділяють:

* координатор (користується повагою і вміє працювати з людьми);
* генератор ідей (прагне дійти до істини, але втілити свої ідеї на практиці він зазвичай не в змозі);
* ентузіаст (береться сам за нову справу і надихає інших);
* контролер-аналітик (здатний оцінити висунуту ідею, старанний, але зазвичай сторониться людей);
* шліфувальник (здатен оцінити всі «за» і «проти» рішення або ж проекту, виходячи з досвіду, і обгрунтовано формує думку, яка є прийнятною і зрозумілою для інших учасників).
* шукач вигод (цікавиться зовнішньою стороною справи, виконавчий і може бути гарним посередником між людьми, оскільки звичайно він самий);
* виконавець (вміє втілити ідею в життя, здатний до кропіткої роботи, але часто «тоне» у дрібницях);
* роботяга (член групи, який не прагне зайняти чиєсь місце) [2; c. 251].

В теорії управління розподіляють групи, які є основою будь-якого колективу, на формальні і неформальні.

Формальні групи- це групи, що виникають за ініціативою адміністрації і входять певним підрозділом до організаційної структури і штатного розпису підприємства. Формальні групи виникають за волею керівництва і тому у певній мірі є консервативними тому, що найчастіше вони залежать від особистості керівника і людей, які працюють в цій групі. Але як тільки вони виникають, відразу стають соціальним середовищем, в якому люди починають взаємодію між собою за іншими законами, створюючи неформальні групи [13; c. 187].

Неформальні групи- це вільно утворені малі соціальні групи людей, які вступають у взаємодію для досягнення особистих цілей.

Неформальні групи створюються не керівництвом шляхом розпоряджень і формальних постанов, а членами організації залежно від їхніх взаємних симпатій, спільних інтересів, однакових прихильностей і таке інше. Ці групи існують в усіх організаціях, хоча вони не відображені в структурних схемах. Неформальні групи мають свої неписані правила і норми поведінки, люди добре знають хто входить в їх неформальну групу, а хто ні.

Неформальні групи зазвичай утворюються спонтанно в межах формальних груп, з якими вони мають багато спільного, а саме:

* мають певну організацію - ієрархію, лідера і завдання;
* мають певні неписані правила - норми;
* мають певний процес утворення - етапи;
* мають певні різновиди - бачення неформальних груп за ступенем зрілості.

Причини утворення неформальних груп можуть бути різні: бажання належати до певної соціальної групи і мати певні соціальні контакти; можливість отримувати допомогу від колег в колективі; прагнення знати про те, що відбувається навколо, користуватись неформальними каналами зв’язку; бажання бути ближчим до тих, кому симпатизуєш.

Процес утворення неформальних груп спеціалісти поділяють на п’ять етапів в результаті яких виникають п’ять різних видів неформальних груп, які відрізняються один від одного ступенем зрілості взаємовідносин:

І етап - стихійне поєднання людей, які несвідомо реагують на будь-які події;

II етап - поява більш свідомих емоцій у випадку успішних попередніх дій;

III етап - організоване об’єднання для спільної боротьби із зовнішньою загрозою, поява лідера;

IV ***етап -*** при наявності позитивних факторів з’являється бажання ствердитись в боротьбі і продовжувати спільну діяльність, поява ієрархій;

V***етап***- об’єднання для вирішення довготривалих цілей, поява норм [11; c. 276].

Неформальні групи є в кожній організації і серйозним аспектом в діяльності керівника є необхідність розуміння важливості існування цих груп і управління ними.

Сьогоднішні теоретики вважають, що неформальні групи можуть допомогти формальній організації в досягненні її цілей. Для цього бажано:

* визнати існування неформальних груп і працювати з ними;
* вислуховувати думки членів і лідерів неформальних груп;
* перед тим як починати будь-які дії, прораховувати їх можливу негативну дію на неформальну організацію;
* дозволити неформальній групі брати участь у прийнятті рішень;
* швидко видавати точну інформацію, тим самим перешкоджати розповсюдженню чуток [15; c. 193].

Тож розуміння ролі групи в межах діючої організації є нагальною необхідністю, адже перш за все людина прагне соціалізації та взаємодії, яка є можливою тільки у випадку визначеня особистістю свого місця в суспільстві та ототожнення себе як його частини. У даному випадку саме так постає питання формування особистості з позицій рольової приналежності до робочої групи. Вже, виходячи зі змісту та сутності групи, до уваги приймається роль колективу, як похідної соціальної спільності людей. Тож тотожність понять «група» і «колектив» пояснюєтсья їх нерозривністю та системною єдністю, адже формування колективу є похідним від групи.

В свою чергу, за визначенням колективу як основи компетентностей працівників апарату управління варто визначити його елементи, а саме:

* члени колективу, що володіють певними особистими рисами та особливостями;
* цілі;
* засоби досягнення цілей;
* механізми здійснення внутрішніх і зовнішніх контактів, підтримки згуртованості.

*До ознак колективу належать:*

* наявність загальної цілі у членів колективу (ціль може формуватися в результаті взаємного впливу індивідуальних цілей членів колективу або задаватися ззовні відповідно до місії підприємства, але завжди буде спільною, єдиною для усіх, а не просто однаковою, схожою);
* психологічне визнання членами групи один одного та ототожнення себе з нею (основою чого є спільні інтереси, ідеали, принципи, подібність або взаємна доповнюваність характерів, темпераментів тощо);
* особиста практична взаємодія людей у процесі досягнення їхньої спільної мети (у результаті такої взаємодії потенціал колективу виявляється набагато більше суми потенціалів кожного з його членів);
* сталість взаємодії протягом усього часу існування групи (у результаті цього і стає можливим їхній вплив один на одного, що веде до формування загальних цілей і інтересів, реального усвідомлення цієї спільності і єдності практичних дій).

У сучасній науці та практиці колектив називають «найбільш могутнім знаряддям, відомим людині». Потенційно він є найефективнішим мотиватором праці, фактором підтримки індивідуальних зусиль і наснаги працівників, творчим середовищем, у якому розкриваються індивідуальні здібності і якості робітників. Люди можуть одержувати задоволення від належності до колективу, присвячувати йому себе, вважати колективні цілі пріоритетними.

*Організаційні можливості колективу:*

* колективний підхід є ознакою сильного і рішучого стилю управління;
* колективом краще вирішуються великі або міждисциплінарні завдання, зокрема такі, котрі не можуть бути вирішені простою сумою зусиль членів групи;
* колектив є діючим регулятором поведінки робітників;
* колективна діяльність зменшує стресові ситуації;
* у колективі виробляється більше ідей і зростає інноваційна здатність групи;
* як правило, у колективі більш успішно вирішуються проблеми, що виникають у зв’язку з нечітким розподілом обов’язків і низьким особистим внеском [2; c. 187].

Колектив відіграє величезну роль у житті кожної людини. Насамперед, у його межах задовольняється природна потреба людини у спілкуванні і діловій взаємодії, у належності до групи собі подібних; людина у необхідних випадках знаходить підтримку і захист; знаходить визнання своїх успіхів і досягнень.

Впливаючи на поведінку людини, колектив багато в чому сприяє її зміні. У колективі вона має можливість по-новому глянути на себе з боку, оцінити себе і свою роль у суспільстві; вчиться жити і працювати в оточенні інших людей, пристосовувати до них свої бажання, прагнення, інтереси; колектив значною мірою стимулює творчу активність більшості людей, формує у них прагнення до удосконалення, до першості у змаганні.

Однак, потрібно мати на увазі, що у залежності від характеру самого колективу його вплив на особистість може бути як позитивним, так і негативним. Так, згуртований, але не націлений на конструктивну поведінку колектив, може негативно впливати на людину, змушувати її до антисоціальної поведінки.

У свою чергу, людина також намагається впливати на колектив, робити його більш «зручним» для себе. Результативність такого впливу залежить від сили обох сторін. Сильна особистість може підкорити собі колектив, зокрема, в результаті конфлікту з ним; слабка, навпаки, сама підкоряється колективу.

Колективний, груповий підхід не є універсальним засобом ефективного рішення будь-яких управлінських проблем, однак він відкриває шлях для ефективного, швидкого досягнення цілей і одержання при цьому задоволення від спільної праці.

*Колектив* – це складне соціальне явище, класифікацію якого можна здійснювати за багатьма ознаками.

*Класифікація колективів:*

1. За статусом:

- офіційні: є юридично оформленими утвореннями, що діють у рамках правового простору, як наприклад, персонал підприємства або його підрозділу;

- неофіційні: базуються на незафіксованому (в деяких випадках, і не оголошеному) бажанні людей співробітничати один з одним і реальній практиці такого співробітництва.

2. За механізмом формування:

- стихійно сформовані колективи (наприклад, студентський колектив);

- свідомо організовані колективи (наприклад, викладацький колектив).

3. За часом існування:

- тимчасові;

- постійні.

На практиці тимчасовий характер колективу пов’язується, як правило, з тим, що він призначений для рішення певного разового завдання.

4. За функціями:

-колективи, які орієнтовані на досягнення певної мети;

- колективи, які орієнтовані на реалізацію спільного інтересу;

5. За розмірами:

- малі;

- великі [14; c. 148].

Кожен колектив виробляє свою систему соціального контролю – сукупність засобів впливу на своїх членів через переконання, розпорядження, заборони, визнання заслуг тощо, за допомогою яких їхня поведінка приводиться у відповідність зі сформованими цінностями і стандартами.

Система соціального контролю спирається на:

* звички (сформовані способи поведінки у певних ситуаціях);
* звичаї (сталі види поведінки, які колектив з моральної точки зору високо оцінює і примушує своїх членів їх визнавати і дотримувати);
* санкції (являють собою реакцію групи на поведінку індивіда у соціально-значимих ситуаціях та бувають формальними і неформальними);
* формальні і неформальні способи нагляду за поведінкою і вчинками людей [6; c. 281].

Процес створення трудового колективу являє собою послідовну зміну дій керівників вищої і середньої ланки, спрямованих на формування персоналу підприємства.

*Процес формування трудового колективу складається з таких етапів:*

* встановлення конкретних цілей;
* складання графіку робіт;
* узгодження різних видів робіт (проведення експерименту);
* організаційна робота з розподілу повноважень;
* обговорення проблем, проведення дискусій;
* аналіз ходу і результатів роботи;
* забезпечення зворотного зв’язку.

Для успішного формування трудового колективу підприємства необхідно забезпечити такі умови:

* усі члени колективу повинні чітко уявляти собі цілі спільної роботи;
* вміння кожної людини мають бути відомими керівнику та іншим робітникам (відповідно до цього розподілені функції);
* організаційна побудова колективу повинна відповідати завданням, що стоять перед ним;
* у колективі аналізують методи роботи і відбуваються процеси їх удосконалення;
* розвинута самодисципліна, що дозволяє добре використовувати час і ресурси;
* колектив підтримує своїх членів і створює тісні взаємовідносини;
* відносини у колективі є відкритими [16; c. 154].

Для формування ефективного трудового колективу його керівник повинен відповідати таким вимогам:

* наявність навичок керівництва;
* послідовність;
* вміння щодо правильного підбору робітників;
* турбота про членів колективу;
* здатності до створення сприятливого морально-психологічного клімату;
* підтримка особистого розвитку робітників, заохочення їхнього творчого потенціалу;
* вміння раціонально використовувати робочий час;
* високі вимоги до працівників;
* прагнення до зворотного зв’язку [10; c. 158].

Навички керівника по формуванню трудового колективу особливо важливі у випадках, коли потрібно об’єднати разом велику кількість людей і навчити їх ефективно працювати на загальну мету в атмосфері співробітництва.

Проте недостатньо тільки сформувати колектив, навіть із застосуванням всіх правил врахування єдності понять «група» і «колектив». Варто його розвивати з метою отримання більшого ефекту від злагодженої роботи його членів шляхом відпрацювання методів та способів згуртованості. Згуртованість колективу означає єдність поведінки його членів, що заснована на спільності інтересів, ціннісних орієнтацій, норм, цілей і дій щодо їх досягнення. Згуртованість є найважливішою соціологічною характеристикою колективу. За своєю сутністю вона аналогічна економічній характеристиці його виробничої діяльності – продуктивності праці.

За своєю спрямованістю згуртованість колективу може бути позитивною (функціональною) - орієнтованою на цілі і задачі його трудової діяльності та негативною (дисфункціональною) - спрямованою на досягнення цілей, що суперечать суспільним цілям, цілям виробничої діяльності.

Розрізняються три стадії згуртованості трудового колективу. Кожній з них відповідає певний рівень його розвитку.

Перша стадія – *орієнтаційна*, якій відповідає низький рівень розвитку колективу – етап становлення. Ця стадія характеризується тим, що просте об’єднання людей перетворюється на групу зі спільними цілями і задачами, ідейною спрямованістю. Кожен член колективу орієнтується в новому для нього колективі. Це може бути цілеспрямована орієнтація і самоорієнтація.

Друга стадія – *взаємоадаптаційна*, яка являє собою формування єдиних установок поведінки членів колективу. Ці установки можуть формуватися двома способами: під цілеспрямованим виховним впливом керівника і шляхом самоадаптації, в результаті імітації та ідентифікації.

Імітація заключається в тому, що людина несвідомо переймає способи поведінки інших, їхні погляди і реакції на конкретні ситуації. Це найменш керований спосіб формування установок, який не завжди приводить до позитивних результатів.

*Ідентифікація* – свідоме слідування людини будь-яким зразкам, нормам і стандартам поведінки, ототожнення з ними правил своєї власної поведінки. В цьому випадку людина розмірковує над поведінкою тієї чи іншої особи і свідомо визначає чи слід їй поводитись так само в аналогічній ситуації, а чи ж іншим чином.

Взаємоадаптаційній стадії відповідає середній рівень розвитку колективу, що характеризується утворенням його активу (активно діючої групи).

Третя стадія – *згуртованості*, чи стадія консолідації колективу - етап його зрілості. Групи формуються за інтересами. Якщо їх цілі не суперечать цілям колективу, то процес згуртованості (консолідації) протікає досить швидко. Більшість працівників сприймає колективні завдання як свої особисті, утворюється ідейна єдність, співпраця. Керівник виступає не зовнішньою силою, а як людина, яка найбільш повно втілює цілі колективу [11; c. 274].

В залежності від ступеня згуртованості розрізняється три типи колективів:

* *згуртований*, чи консолідований, який характеризується тісним взаємозв’язком його членів, солідарністю і дружбою, взаємодовірою і взаємодопомогою, повагою, принциповою і взаємною вимогливістю, відсутністю сталих антипатій.
* *розчленований* (слабко згуртований), який складається з числа недружньо налаштованих одна до одної соціально-психологічних груп, що мають своїх лідерів. Групові показники, рівень виробничої дисципліни, ціннісні орієнтації, активність таких груп досить різна.
* *роз’єднаний* (конфліктний) – за своєю сутністю формальний колектив, в якому кожен перебуває сам по собі, особисті дружні контакти між його членами відсутні, вони пов’язані суто офіційними відносинами.

Згуртованість колективу, задоволеність людей своїм перебуванням у ньому багато в чому залежить від:

* психологічної сумісності працівників (її основу складає відповідність темпераментів членів колективу);
* соціально-психологічної сумісності працівників (у її основі – відповідність професійних і моральних якостей членів колективу) [7; c. 201].

*Психологічна сумісність членів групи* – це сукупність індивідуальних якостей членів групи, що забезпечують злагодженість і ефективність їхньої діяльності.

Сумісність включає цілий ряд якостей: фізіологічних (статево-вікові та інші фізіологічні особливості); психофізіологічних (розходження темпераментів і біологічних потреб); психологічних (характер і мотиви поведінки); соціально-психологічних (цінності, інтереси, рольові очікування).

Одним з вихідних моментів забезпечення психологічної сумісності є урахування особливостей темпераменту членів групи. У сучасній психології широко поширена базова типологія темпераментів, що включає чотири їхні типи: сангвінік, меланхолік, холерик, флегматик. Знання та урахування особливостей темпераменту – важлива умова забезпечення групової сумісності та ефективності діяльності, а також оптимального розподілу завдань між робітниками. У колективі негативні риси одного темпераменту можна зрівноважити позитивними рисами іншого.

*Темперамент* – це система емоційних і динамічних (тих, що характеризують швидкість психологічних реакцій і активність) властивостей особистості.

Найкраще використання індивідуальних і ділових якостей працівників може бути забезпечене за допомогою різних механізмів психологічної сумісності:

* схожість і взаємодоповнення (компліментарність) якостей взаємодіючих працівників.
* контрастність властивостей і якостей.

Сумісність є однією з найважливіших умов колективної згуртованості та ефективності. У загальному плані вона залежить і від таких параметрів, як: вік, рівень освіти, тривалість роботи у підприємстві, спільність соціальних ціннісних орієнтації, політичних і релігійних поглядів, широта групових комунікацій, особистість і стиль керівника тощо.

До умов, що забезпечують соціально-психологічну сумісність працівників, належать: відповідність особистих можливостей кожного працівника структурі і змісту його діяльності, схожість моральних позицій працівників, однорідність основних мотивів діяльності та індивідуальних цілей членів колективу, можливість реального взаємодоповнення і органічного сполучення здібностей працівників, раціональний розподіл функцій між членами колективу.

За результататми формування та згуртованості колективу робота сучасного менеджера не закінчується лише координацією зусиль зайнятих та вирішенням питань досягення результатів. Варто пам’ятати про системність, комплексність та безперервність, які мають вирішувати проблеми формування соціальної сталості людей в процесі господарської діяльності, що є ознакою колективу. Проте має враховуватись принцип розвитку, якісного оновлення виробничих відносин, що провокує необхідність соціального розвитку колективу.

*Соціальний розвиток колективу* - це процес удосконалення форм, способів і умов життєдіяльності працівників на основі змін у їх розвитку, соціальній сфері, оплаті праці.

*Прогресивний соціальний розвиток колективу забезпечує:*

1. Зростання соціальної активності персоналу (розвиток соціального партнерства; участь в управлінні підприємством; зростання демократії; активна участь у суспільних заходах; підвищення відповідальності працівників за результати колек­тивної праці);

2. Зростання ефективності діяльності підприємства (зростання продуктивності праці; розвиток наукової організації праці; зростання якості і конкурентоспроможності товарів, що реалізуються; удосконалення підготовки кадрів; стабілізація трудових ресурсів; зростання рівня технічної оснащеності; удосконалення систем управління (зокрема, персоналом); зменшення втрат робочого часу; зростання конкурентоспроможності підприємства);

3. Зростання матеріального добробуту персоналу (підвищення кваліфікації; зростання доходів; забезпечення гарантій зайнятості; зростання загальноосвітнього та культурного рівня; розширення кола та якості потреб, що задовольняються; соціальний захист та страхування) [15; c. 154].

Соціальний розвиток колективу є стратегічною ціллю розвитку підприємства з огляду на правило сучасного менеджменту – «людина – джерело доходу». Даний стратегічний орієнтир є досяжним тільки за умови чіткого планування крізь призму теорії цілеутворення, як чіткого механізму досягення поставлених цілей або ж результатів. План соціального розвитку колективу має бути обов’язковим роз­ділом оперативних і перспективних планів підприємств.

*Основними цілями і завданнями планування соціального розвитку колективу є:*

* розробка системи соціальних заходів, що сприяють підвищенню ефективності використання трудового потенціалу працівників;
* вибір таких управлінських рішень, які найбільш відповідають розвитку персоналу;
* удосконалення соціальної, професійної та кваліфікаційної структу­ри працівників;
* удосконалення соціальних відносин у трудовому колективі;
* поліпшення умов праці;
* насичення праці творчими елементами з метою підвищення вимог до якості робочої сили та здійснення на цій основі цілеспрямова­ної роботи щодо подальшого розвитку персоналу;
* заохочення усіх видів трудової і соціальної активності працівників, залучення їх до управління;
* розширення можливостей для більш повного задоволення культурних, побутових та матеріальних потреб працівників [15; c. 158].

У плані соціального розвитку колективу повинно бути передба­чено:

* планування підготовки і підвищення кваліфікації працівників;
* поліпшення умов праці та охорони здоров’я;
* розвиток матеріально-технічної бази соціальної сфери;
* заходи щодо забезпечення культурно-побутового обслуговуван­ня населення.

Планування соціального розвитку колективу повинно передбачати не тільки розробку та обгрунтування соціальних показників, але й їх узгодження з основними показниками бізнес-плану. Ця комплексність надає соціальному плану більш обгрунтований характер.

***Тема 5***

***Організаційний конфлікт***

Управління персоналом визнає, що конфлікт є невід’ємною частиною життєдіяльності організації в силу соціальної взаємодії та експресивної особливості людського фактору, який здатен емоційно реагувати на управлінські дії. Саме поняття конфлікт бере свій початок від латинського слова «conflictus» - зіткнення.

*Конфлікт* - це відсутність згоди між двома чи декількома суб’єктами. Зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретними особами або групами працівників, а також внутрішній дискомфорт однієї особи. При конфлікті кожен суб’єкт нав’язує свою точку зору, мету, думки, гостру суперечку і перешкоджає іншому суб'єкту чинити так само.

Суб’єктами конфліктної взаємодії в організації можуть виступати окремі індивіди, соціальні групи, підрозділи організації. У такому випадку конфліктологія їх позначає як опонентів (від лат. opponentum - той хто, заперечує, протистоїть суперечці).

На основі вищевикладеного можна дати таке визначення конфлікту.

*Конфлікт* - це особливий вид взаємодії суб’єктів організації (опонентів), при якому дії однієї сторони, зіштовхнувшись з протидією іншої, унеможливлюють реалізацію її цілей і інтересів.

Щодо значущості проблематики конфліктів у діяльності та розвитку сучасних організацій насамперед слід зазначити, що конфлікти є важливою складовою функціонування всіх соціальних систем.

Аналіз діяльності сучасних організацій дає підстави робити висновок, що конфлікт є важливою формою взаємодії людей, засобом вирішення тих чи інших ділових проблем та самоствердження особистості в колективі. Поява конфліктів і їх подальший аналіз дає змогу глибше вникнути у тонкощі ділових стосунків, таємниці порозуміння між менеджерами і працівниками, виробити оптимальну стратегію взаємодії, надати спірним сторонам шанс уникнути серйозної сутички.

Варто зауважити, що роль конфліктів у діяльності сучасних організацій розглядається науковцями з різних позицій. Дехто з дослідників вважає, що найголовніше - це попередження конфліктів в організаціях та їх профілактика.Тому за такого підходу вони ставляться до конфліктів як до «хвороби людського спілкування», яку необхідно лікувати засобами «соціальної медицини» [8; c. 157].

Інші автори наполягають па тому, що конфлікти в організаціях - це нормальне, а до певної міри бажане явище,розглядаючи їх як рушійну силу організаційних змін, їх суттєвий чинник. Наслідком конфлікту виявляються зміни,які, в свою чергу, вступають у суперечність із застарілими, неактуальними нормами життя, що неминуче призводить до назрівання нових зіткнень протилежних інтересів, думок. Але ж завдяки такому процесу з’являється низка ідей нормальності соціальних та міжособистісних конфліктів, оскільки безконфліктність означала б «втрату індивідуальності, свободи, автентичності».

Наявність різних підходів свідчить про дужескладну природуцього явища та необхідність його аналітичних досліджень спеціальними науками.

Проблема конфліктів є предметом вивчення різних наук від соціології до юриспруденції. Проте особлива роль у дослідженні конфліктів належить психології,оскільки учасниками конфліктної взаємодії в організаціях виступають люди. Організаційні конфлікти не завжди виникають внаслідок дії суб’єктивних чинників, однак їх розгортання та розв’язання залежить від безпосередніх учасників конфлікту,від сприйняття та оцінки ситуації, себе та опонентів у ситуації, їх розуміння і ставлення одне до одного, розуміння мотивів, цінностей та стратегій конфліктної поведінки [14; c. 244].

Переходячи до визначення змісту організаційних конфліктів та основних їх видів, варто зазначити, що такі конфлікти загалом можна розглядати як суперечності, які виникають у процесі функціонування певних організаційних структур. В простому розумінні організаційний конфлікт- це активне зіткнення двох або більше різноспрямованих сил, яке виникає через розбіжності позицій та інтересів, ціннісних орієнтацій, соціальних установок, планів як окремих працівників, формальних і неформальних груп, що функціонують в організації, так і організацій в цілому внаслідок загострення суперечностей у процесі їх діяльності й розвитку.

Як правило, конфлікт в організації має багатовимірну класифікацію.Визначення видів організаційних конфліктів уможливлює більш точне окреслення причин, що викликають їх.

*Підприємство* - це функціонально-цільова спільність, яка створюється індивідами або більш широкими групами (надорганізаціями) для задоволення соціальних потреб особистостей і груп з цього погляду, підприємство - це внутрішньосуперечлива система. З одного боку, воно є інструментом досягнення цілей іншої організації або особистості. Але з іншого боку, для успішного функціонування воно хоча б частково повинно бути суб’єктом власної діяльності, тобто мати можливість ставити цілі, виявляти свою волю, автономію та інші характеристики суб’єкта. Тому на підприємствах найчастіше виникає конфлікт цілі. Цей конфлікт виникає тоді, коли перед організацією виникають суперечливі і навіть несумісні цілі.

В загалі опрацювання праць науковців та практиків визначеною є така їх система, яка відображає наступну *класифікацію конфліктів* за рядом ознак і є комплексною за змістом:

1. *За ознакою результатів:*
* функціональні - підвищують ефективність діяльності організації;
* дисфункціональні - знижують рівень забезпечення власних потреб, зменшують роль групового співробітництва і, як наслідок, ефективність діяльності організації.
1. *За змістом:*
* внутрішньоособистий. Найчастіше виникає тому, що певному працівникові різні керівники ставлять суперечливі або ж навіть протилежні вимоги. До нього призводять недоліки делегування повноважень, структури управління, застосування стимулів керівництва тощо;
* міжособовий. Виникає при розподілі ресурсів, робіт, матеріальних заохочень, обов’язків тощо, а також через різні риси характеру, знань, кваліфікаційних параметрів, рівнів інтелекту, сумісності тощо;
* конфлікт між особою та групою. Породжується порушеннями групових норм, своїх обов’язків, загальних «правил гри», етики поведінки, культури взаємовідносин тощо;
* міжгруповий. Виникає між лінійним і штабним персоналом, профспілкою і адміністрацією, формальними і неформальними групами.
1. *За значенням:*
* конструктивні (пов’язані з розбіжностями, що стосуються принципових аспектів, проблем життєдіяльності організації та її членів. Розв’язання таких конфліктів підносить організацію на якісно новий, вищий і ефективніший рівень розвитку);
* деструктивні (призводять до негативних, іноді навіть руйнівних дій, переростають у відкрите протистояння, можуть супроводжуватися негативними явищами, що неминуче спонукає до різкого зниження ефективності роботи організації):
* стабілізуючі (не приносять прогресивних змін і не призводять до погіршення ситуації, головне їх призначення -це збереження, закріплення та поступовий розвиток існуючих в організації норм).
1. *За чинниками виникнення:*
* конфлікт цілей – сторони по-різному оцінюють ситуацію;
* конфлікт пізнання – у сторін розходяться погляди по розв’язуваній проблемі;
* почуттєвий конфлікт – у його основі лежать відносини людей один з одним [15; c. 305].

Будь-який організаційний конфлікт відіграє неабияку роль у регуляції поведінки та діяльності менеджерів і персоналу організації.

Позитивні функції організаційного конфлікту: самоаналіз, рефлексія своїх інтересів, потреб, звільнення від негативних емоцій, виникнення нових поглядів, ефективне прийняття групових рішень, осмислення взаємних претензій, впровадження нових норм поведінки, створення нових груп тощо. Узагальнено їх можна звести до трьох основних.

1. *Інформативна функція.* Ця важлива функція має дві сторони, сигналізуючу і комунікативну. Сигналізуюча сторона полягає в тому, що адміністрація починає звертати увагу на нестерпні умови праці, свавілля, різного роду зловживання. Прагнучи не допустити ескалації конфлікту, вона вживає заходів для пом’якшення ситуації, що створилася. Комунікативна сторона визначається так, що для обох конфліктуючих сторін необхідно давати інформацію, що дозволяє зробити висновки про стратегію і тактику свого супротивника, ресурси, якими він володіє. Розширюючи свій інформаційний потенціал, сторони, підсилюють комунікативний обмін одна з одною, пізнаючи набагато більший обсяг інформації про фактори та причини, інтереси й цілі, позиції та програми виходу з конфлікту;
2. *Інтегративна функція.* Виробничий конфлікт впливає на співвідношення індивідуальних, групових, колективних інтересів, сприяє групоутворенню, встановленню та підтриманню нормативних і фізичних меж групи. Ця функція пов’язана з процесами всередині конфліктуючих сторін і взаємодіями між ними. У соціальній психології це явище отримало назву ефекту групового фаворитизму. Суть його полягає в тенденції яким-небудь чином сприяти членам власної групи на противагу членам іншої групи. Цей ефект може діяти в самих різних ситуаціях соціальної взаємодії, ніби встановлюючи в будь-якому випадку «демаркаційну» лінію між тими людьми, що за якимись критеріями інтерпретуються як «свої» або «чужі».
3. *Інноваційна функція.* За допомогою конфлікту можна подолати перешкоди на шляху економічного, соціального або духовного розвитку колективу. Під впливом протиборства або в результаті його припинення відбувається відома трансформація стану міжособистісних відносин. Правильно врегульований конфлікт поліпшує психологічні характеристики колективу і викликає посилення соціальної активності за рахунок зміни всіх найважливіших характеристик, згуртованості, авторитету, рівня ідентифікації з загальними цілями і задоволеності членством в організації, взаємної довіри і поваги [2; c. 421].

Цінність описаних вище функцій ситуативна*.* Всі трансформації, що відбуваються під час конфлікту, тимчасові й взаємозалежні. Тільки післяконфліктний аналіз може вивести сумарний оціночний вектор спрямованості конфлікту.

Негативні функції організаційного конфлікту: психологічний дискомфорт особистості, емоційні втрати, нервозність, порушення системи комунікацій, послаблення групової єдності, плинність кадрів, і як наслідок - зниження ефективності виконання завдань і цілей організації.

Отже, можна стверджувати, що конфлікт - це психічне явище, що характеризується, як правило, двома аспектами і розгортається між двома полюсами. Яким буде конфлікт у кожній конкретній ситуації (чи переважатимуть у ньому негативні аспекти, чи він відіграватиме і позитивну роль) значною мірою залежить від того, наскільки особистість усвідомлює значущість конфлікту і наскільки вона здатна керувати ним.

Визначальним для способу аналізу конфлікту та пошуку шляхів конструктивного розв’язання є розуміння його структури, тобто того, що є його складовими елементами. У структурі конфліктів можна виділити наступні елементи:

* сторони (учасники) конфлікту -особистості та соціальні групи;
* умови перебігу конфлікту- соціально-групові та соціально-психологічні середовища;
* образи конфліктних ситуацій- які є в учасників до початку інциденту;
* можливі дії учасників конфлікту,оскільки перехід до конфліктної взаємодії передбачає вибір певної сукупності дій, спрямованих на опонента, чи стратегії поведінки;
* результати конфліктних дійзалежать як від вибору стратегії поведінки, так і від змісту решти структурних елементів [2; c. 427].

Динаміку організаційного конфлікту відповідно до загальних підходів щодо динаміки конфліктів можна розглядати як послідовну зміну чотирьох стадій:

* виникнення об’єктивної конфліктної ситуації;
* усвідомлення об’єктивної конфліктної ситуації бодай одним учасником конфліктної взаємодії, що є необхідною і достатньою підставою для того, щоб стверджувати наявність конфлікту;
* перехід до конфліктної взаємодії;
* розв’язання конфлікту [14; c. 251].

Заходи для запобігання конфліктів спрямовані передусім на досягнення узгодженості інтересів і дій учасників спільної діяльності, координацію їх цілей з метою ефективного розв’язання завдань. Запобігання (профілактика) конфліктів в організаціях може здійснюватися двома основними способами:

* за допомогою «вертикальних» управлінських дій, які реалізуються організаційними структурами, що знаходяться на вищому рівні в ієрархії управлінських стосунків;
* за допомогою самостійних дій, які реалізуються керівниками організацій спільно з працівниками автономно, без втручання вищих управлінських органів.

*Подолання конфліктів зазвичай здійснюється за двома основними напрямками:*

* - управління латентними (прихованими) конфліктами;
* - подолання відкритих (реальних) конфліктів.

Управління латентними (прихованими) конфліктамипередбачає їх розпізнавання та усвідомлення. Це сприяє зменшенню внутрішнього напруження сторін суперечності, пошуку шляхів розв’язання конфлікту вже на ранніх етапах виникнення, виявленню помилкових спорів. Досягти цього можна, зокрема, створенням у межах психологічних служб організацій на кшталт: «Ваш настрій» чи «Бюро скарг», які бвиявляли приховані конфлікти. Проведення психологом або керівником особистих бесід з працівниками та вжиття групових заходів сприяє подоланню виявлених конфліктів.

Подолання відкритих (реальних) конфліктівіноді здійснюється за допомогою так званого обходу конфлікту,до якого вдаються тоді, коли успішне розв’язання його неможливе. Такий спосіб передбачає використання певних заходів, а саме:

- ізоляцію, «розведення» сторін- коли один чи кілька учасників конфлікту ізолюються, через що в них зникає необхідність у контактуванні;

- обмеження можливостей -коли одного чи кількох учасників конфлікту позбавляють влади, яка необхідна для реалізації власних інтересів;

- запровадження штрафних санкцій- коли в результаті застосування адміністративних санкцій, реальних чи можливих, сторони змушені припинити конфлікт;

- зміну напрямку енергії *-* коли енергія учасників конфлікту спрямовується в інший бік або для виконання спільних завдань, або для подолання зовнішніх «ворогів»;

- витіснення *-* коли конфлікти ігноруються, заперечуються або замовчуються авторитетними людьми, які формують громадську думку в колективі, або самими учасниками суперечностей, сподіваючись, що напружена ситуація з часом зникне;

- співіснування -мовчазна відмова учасників конфлікту від постійного розпалювання ворожнечі, коли сторони усвідомлюють пріоритет загальних цілей та інтересів або толерантно ставляться один до одного [12; c. 546].

Отже, варто наголосити, що обхід конфлікту стає можливим лише завдяки активному впливові керівника на об*’*єктивну конфліктну ситуацію.

Фактичне розв´язання конфлікту -це ліквідація відкритого спору в результаті врахування або реалізації інтересів однієї чи обох сторін конфлікту.

*Завершення конфлікту* **-** це останній етап відкритого періоду конфлікту. Він означає будь-яке його завершення і може виражатися в докорінній зміні цінностей суб’єктами протиборства, появі реальних умов його припинення або сил, здатних це зробити. Часто завершення конфлікту характеризується тим, що обидві сторони усвідомили безрезультатність його продовження.

*Способи завершення конфлікту:*

* - усунення (знищення) одного чи обох учасників конфлікту;
* - усунення (знищення) об’єкта конфлікту;
* - зміна позицій обох чи однієї зі сторін конфлікту;
* - участь у конфлікті нової сили, здатної завершити його шляхом примусу (силового тиску);
* - звернення суб’єктів конфлікту до арбітра і завершення його за допомогою третейського судді;
* - ведення переговорів як одного з найефективніших шляхів вирішення конфлікту.

*За характером завершення конфлікти бувають:*

* + - 1. *За реалізацією цілей протиборства:*

- переможними;

- компромісними;

- уразливими;

1. *За формами вирішення конфлікту*:

- мирними;

- насильницькими;

1. *За функціями конфлікту:*

- конструктивними;

- деструктивними;

1. *З погляду ефективності та повноти вирішення:*

- повністю завершеними;

- відкладеними на певний або невизначений час [16; c. 287].

Слід зауважити, що поняття завершення конфлікту і вирішення конфлікту не тотожні. Вирішення конфлікту - одна з форм завершення конфлікту, що виражається в позитивному, конструктивному вирішенні проблеми основними учасниками конфлікту або третьою стороною.

***Контрольні запитання до розділу 1:***

1. Розкрийте роль і значення управління персоналом як науки.
2. Розкрийте зміст управління персоналом як специфічної функції менеджменту.
3. Перерахуйте та приведіть характеристику етапів розвитку управління персоналом.
4. Приведіть аналіз сучасних концепцій і теорій управління персоналом.
5. Які основні елементи управління персоналом ви знаєте і якими характеристиками кожен з них володіє?
6. Охарактеризуйте системний підхід до процесу управління персоналом підприємства.
7. Яким чином реалізується взаємозв’язок системи управління персоналом та економічної стійкості підприємства?
8. Які підсистеми формують управління персоналом як комплексну систему?
9. Перерахуйте основні підсистеми управління персоналом з приведенням основних характеристик.
10. У відповідності до яких принципів має складатись система управління персоналом підприємства?
11. Перерахуйте основні стилі та методи управління персоналом з приведенням коротких характеристик.
12. Що за визначенням є кадровою політикою і яка її роль в процесі управління персоналом?
13. Які фактори впливають на формування кадрової політики?
14. Що включено до основних завдань кадрової політики?
15. Які типи кадрової політики є визначеними в науці та практиці сучасності і які характеристики вони мають?
16. Що є стратегічним управлінням персоналу і які його основні завдання?
17. Перерахуйте основні типи кадрових стратегій з наданням коротких характеристик.
18. Якими є характеристики колективу як соціальної групи?
19. Якими є сутнісні відмінності між поняттями «група» та «колектив»?
20. Перерахуйте та охарактеризуйте етапи формування колективу.
21. Розкрийте сутність згуртованості колективу та перерахуйте її стадії.
22. Розкрийте сутність організаційного конфлікту та його зміст в управлінні соціально-економічними системами.
23. Які види організаційних конфліктів є визначеними в сучасності?
24. Перерахуйте позитивні та негативні функції організаційних конфліктів.
25. Які методи управління конфліктами ви знаєте?

**РОЗДІЛ 2**

**БАЗОВІ ХАРАКТЕРИСТИКИ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМНТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

***Тема 1***

***Сутність комунікації та її роль в управлінні***

Комунікація набуває розголосу як засіб забезпечення ефективності діяльності будь-якого підприємства в силу ключових факторів ринку, конкуренції та соціальної основи.

Ринок та ринкова економіка є законом співпраці на загальнопланетарному рівні. В більшій мірі успішність підприємницької діяльності визначається не державною підтримкою або ж обмеженням, а можливістю забезпечення самодостатності в стратегічній перспективі. Ринок визначається як самоконтрольована система, яка визначає функціональну спроможність тієї чи іншої підприємницької інституції на мікро-, макро- та мегарівнях. Ринкова економіка не може існувати без розвинутої інформаційної інфраструктури та діалогічності бізнесу. При цьому важливу роль відіграють такі фактори, як інформація та комунікації. Управлінська діяльність ґрунтується на певній інформації, її можна відобразити у вигляді цілісної системи інформаційних взаємодій персоналу фірми.

Перш за все, маємо приймати до уваги конкурентоспроможність, яка в умовах вимог сучасності 21 сторіччя актуалізує діалогічність взаємовідносин «підприємство-оточення». Сьогодення зазначає, що маркетингу, власне як засобу продукування товару або ж послуги та передавання їх кінцевому споживачеві вже не достатньо. Виключним фактором успіху є не товар (послуга), а частка ринку, яку необхідно утримувати на постійній основі. Науково-технічний прогрес диктує умови динамічної зміни першості серед виробників з точки зору технологічної довершеності, проте розуміння комунікації, як необхідної складової функціонування є запорукою утримання контакту зі споживачами, посередниками, партнерами та ін. Тож комунікація дозволяє не просто представити та передати товар (послугу) кінцевому споживачеві, а ще й шляхом діалогічності на рівні внутрішнього та зовнішнього середовища утримувати актуальність даних з точки зору поінформованості, що формує площину повноти висновку стосовно стану підприємства на поточний момент та на перспективу.

З іншої сторони маємо констатувати, що підприємство є соціально-економічною системою. Тож, в першу чергу, звертаємо увагу на соціальну складову адже людина як багатогранний суб’єкт виступає в якості споживача та виробника певного блага. Таким чином, з метою центризму соціальної основи варто актуалізувати особливість людського ресурсу, яка заключається в емоційній основі та експресивності. Тож в контексті комунікації експресія та емоційність можуть бути керованими підприємством через формування практики визначення цільової аудиторії та впливу на громадську думку. Проте, на разі доцільним є звернути увагу на громадську думку як механізм інформування та комунікації, а не переконання та нав’язування. Останні не є запорукою успіху через формування реакції відторгнення неугодної інформації, яка не сприймається свідомістю в силу способу її представлення, що також є специфікою соціального фактору. Тож комунікація є дещо ширшим поняттям ніж інформація та повідомлення, маркетинг та реклама, що актуалізує необхідність її застосування в світі сучасних технологій суспільної взаємодії та конкурентної першості.

Вивчення проблем комунікації започатковано ще за часів Платона. Саме поняття «комунікація» вивчалось філософами нової ери через розуміння громадської думки, механізму впливу на неї та результативності даної взаємодії. Як науковий термін і галузь дослідження «комунікація» своїм другим народженням зобов’язана 20 ст., адже саме даний період характеризується активними показниками розвитку інституту приватної власності на ряду з процесами інтеграції та глобалізації, що актуалізує питання діалогічності бізнесу та комунікаційної природи ефективності.

*Комунікація* (лат. communicatio - зв'язок, повідомлення; спілкування) - передавання інформації від однієї особи до іншої (інших). *Комунікація* - процес обміну інформацією між двома і більше людьми, процес передачі інформації між суб’єктами соціальної сфери суспільства. Комунікація є різновидом взаємодії між певними суб’єктами (передавач, приймач) за посередництвом певного об’єкта (повідомлення).

*Комунікації* - це обмін інформацією, на основі якого менеджер отримує інформацію, необхідну для прийняття рішень і доводить прийняте рішення до працівників організації. Неефективні комунікації - одна з головних причин виникнення проблем в організації. Згідно зі статистичними даними, 50-90% свого часу менеджер витрачає на комунікації. Це опрацювання документів, заплановані та незаплановані зустрічі, телефонні розмови, участь у нарадах та засіданнях тощо. Частка часу витраченого на формування та використання певних комунікативних каналів варіюється в залежності від ієрархічного рівня менеджера [18, с. 42]. Загалом всі управлінські дії пов'язані з комунікаціями, адже основною функцією є організувати діяльність, а не самостійно її виконати, що є безумовною основою соціального управління, тобто менеджменту.

Обмін інформацією входить в усі види управлінської діяльності, що обумовлює трактування комунікації як процесу, який об'єднує організацію в єдине ціле. Тому якщо ліквідувати комунікації або не усувати перепони на їхньому шляху, то організація перестане бути керованою, її діяльність буде хаотичною, некоординованою.

Планування

Організування

Мотивація

Контроль

Комунікація

Комунікація

Комунікація

Комунікація

Рис. 2.1 – Комунікація в системі управління персоналом

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.

Базою комунікацій є ефективне інформаційне забезпечення. Під інформацією розуміють сукупність повідомлень про конкретні явища, події, виробничо-господарську діяльністю. За повнотою охоплення інформація може бути повною, частковою, надлишковою; за періодом дії - разова, періодична, довгострокова; зарівнем достовірності - достовірні і недостовірна тощо [19; с. 86].

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.

На разі зміст комунікації наповнюють поняття «дані» та «інформація».
*Дані* - неопрацьовані цифри і факти, що відображають окремі аспекти стану керованої та керуючої систем і зовнішнього середовища. Даними, наприклад, є факти про те, що проектна виробнича потужність цеху становить 50 000 одиниць за зміну; за звітний місяць випущено 35650 одиниць порівняно з 40402 у минулому. В свою чергу, ці дані несуть таке змістовне навантаження:

* для виробничого відділу: обсяги виробництва скоротилися; виробничі потужності використовуються недостатньо; собівартість зросла; слід вжити заходів для її зниження; варто оцінити можливість диверсифікації продукції, якщо вона малоперспективна;
* для відділу маркетингу: обсяги збуту скоротилися, необхідно з'ясувати причини; можливо, недостатній рівень якості; слід передбачити заходи для стимулювання збуту;
* для відділу постачання: обсяги виробництва скорочуються, слід відрегулювати графік замовлень на матеріали;
* для фінансового відділу: обсяги виручки скорочуються, фінансовий стан фірми погіршується; будуть проблеми з готівкою; можливий кредит [20; с. 101].

Отже, одні й ті ж дані можуть давати різну інформацію для різних користувачів.

*Інформація* (фр. information від лат. informo — надаю форму, створюю уявлення про щось) - повідомлення, яке дає змогу усунути невизначеність знань користувача про стан об'єкта та розвиток подій [21; с. 24].

Тож комунікація є складним процесом передачі інформації, яка основана на розрізнених, або ж систематизованих даних, які, в підсумку, формують повідомлення, як засіб зв’язку між передавачем та отримувачем. Але основною характеристикою, яка відрізняє комунікацію від даних, інформації та повідомлення є наявність зворотного зв’язку, як результативної форми ефективності та вимірника зрозумілості і сприйняття іншою стороною, опонентом.

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 релевантною (тобто прямо чи опосередковано стосуватися об'єкта управління).

Вимоги до інформації неоднакові на різних стадіях процесу управління. Так, при визначенні цілей велике значення мають обсяг інформації, наукова і технічна її новизна, повнота. При оцінюванні ситуації важливою є структура інформації, що дає змогу використати системний підхід для аналізу ситуації. При розробленні управлінських рішень — її своєчасність, повнота, можливість автоматизованого оброблення тощо.

*Цілі комунікацій:*

* забезпечення ефективного обміну інформацією між суб'єктами і об'єктами управління;
* вдосконалення міжособистісних відносин у процесі обміну інформацією;
* створення інформаційних каналів для обміну інформацією між окремими працівниками та групами і координація їх завдань і дій;
* регулювання та раціоналізація інформаційних потоків [22; с. 31].

*Функції комунікації:*

* інформативна - повідомлення, донесення інформації;
* мотиваційна - спонукає працівників до виконання і поліпшення роботи, використовуючи управління поведінкою;
* контрольна - відстеження поведінки працівників різними способами на основі ієрархії і формальної співпідпорядкованості;
* експресивна - сприяє емоційному вираженню почуттів, переживань, ставлення до подій.

*Види комунікації:*

* інформативна - передача інформації, утримання, інформування (читання лекцій, виступ на радіо та ін.);
* експресивна - виразна, що характеризується експресією - силою прояву почуттів, переживань;
* переконуюча - прагнення вплинути на інших, висловлення захоплення, прохання;
* соціально-ритуальна - використання норм і звичаїв соціально-культурної поведінки;
* паралінгвістична - спілкування за допомогою міміки, виразу очей, губ, а також пози рухів [19; с. 94].

Найважливішою ознакою класифікації комунікації є залежність від способу обміну інформацією, яка передбачає поділ як міжособистісних так і організаційних на усне спілкування та письмовий обмін інформації. Проте сьогодення диктує об’єктивну необхідність приймання до уваги і символьної форми обміну інформації адже інформатизація та комп’ютерне програмування провокують ширення автоматизованих систем управління підприємствами та організаціями.

В свою чергу, міжособистісні комунікації поділяються на:

* формальні (визначаються політикою, правилами, посадовими інструкціями даної організації і здійснюються за формальними каналами);
* неформальні (не дотримуються загальних правил цієї організації, вони здійснюються згідно з усталеною системою особистих відносин між працівниками організації).

Серед формальних організаційних комунікацій виділяють:

* вертикальні (коли інформація переміщується з одного рівня ієрархії на інший);
* горизонтальні (між різними підрозділами, які призначаються для координації діяльності різних підрозділів).

Вертикальні комунікації, в свою чергу, поділяються на:

* висхідні (коли інформація передається знизу вгору (з нижчих рівнів на вищі), цей тип комунікацій містить інформацію, необхідну для менеджерів, для оцінки тієї сфери діяльності, за яку вони несуть відповідальність);
* низхідні (що здійснюються зверху вниз, цей тип комунікацій безпосередньо пов'язаний з керівництвом і контролем за працівниками).

Міжособистісні комунікації поділяють також на:

* вербальні - словесні;
* невербальні (покликані здійснити обмін інформацією без застосування слів, наприклад за допомогою жестів, інтонацій голосу і т.д) [23; с. 21].

Комунікація, ставши відносно самостійним видом діяльності, в Україні поки недооцінюється. Окрім реклами, жоден вид комунікації дотепер не розглядається як чинник економічного розвитку.

Комунікація та інформація мають надзвичайно важливе значення у житті суспільства. Особливої ваги вони набувають у суспільстві, що глобалізується. Останнє характеризується воістину революційним розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, які використовуються на всіх рівнях, у всіх сферах, галузях, територіальних і часових просторах управління.

***Тема 2.***

***Комунікаційний менеджмент як процес***

 Комунікації, як обов'язкову складову частину менеджменту, стали розглядати в рамках стратегічного управління організацією, коли з'ясувалося, що сучасний бізнес залежить не тільки від економічних, але й від ряду інших чинників, дуже залежних від добре налагодженої в організації комунікації. Саме тому актуальності набуває вивчення комунікаційного менеджменту як наукової дисципліни та практичного процесу.

Для того щоб мати більш чітке уявлення про категорію «комунікаційний менеджмент» спочатку необхідно сформувати понятійний механізм термінів «менеджмент» і «комунікація».

Менеджмент - означає створення, управління, контроль і максимально ефективне використання соціально-економічних систем і моделей різних рівнів. Менеджмент - особливий вид професійно здійснюваної діяльності, спрямованої на досягнення певних цілей шляхом раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів із застосуванням певних принципів, функцій і методів [24; с. 18].

Визначення поняття «комунікація» було приведено вище.

Враховуючи вище викладене, категорію комунікаційного менеджменту можна визначити як сукупність накопичених у світовій практиці принципів, методів, засобів і форм впливу комунікаторів на зміст потоків інформаційної взаємодії людей, їх груп, громадських і політичних формувань у процесі спілкування з метою вирішення тактичних і стратегічних завдань з управління суспільними відносинами.

Таке визначення комунікаційного менеджменту дозволяє сформулювати ряд положень:

* особливістю комунікаційного менеджменту є те, що він не розглядає систему управління інформаційним процесом з точки зору техніки (джерело, повідомлення, передавач, канали, перешкоди, приймач, зворотній зв'язок), а акцентує увагу на соціальному аспекті технології управління, де визначальним компонентом є людський фактор;
* основним призначенням комунікаційного менеджменту є вплив на інформаційну взаємодію людей, їх груп і формувань;
* комунікаційний менеджмент - це управлінський процес, а інформація це те, що передається в ході процесу.

Таким чином, управляти комунікацією означає:

* визначати цілі комунікації;
* визначати шляхи досягнення цих цілей і конкретні дії, спрямовані на досягнення цілей;
* організувати здійснення цих комунікативних дій;
* координувати взаємодію комунікаторів;
* контролювати;
* коригувати процес за результатами комунікації.

Виходячи з традиційних завдань менеджменту і враховуючи особливості людських комунікацій, можна стверджувати, що функціями комунікаційного менеджменту є: '

* аналітико-прогностична (аналіз, використання, прогнозування тенденцій та ін.);
* організаційно-управлінська (забезпечення цілей організації, організаторська і управлінська діяльність з виконання намічених планів, оперативне вироблення відповідних заходів тощо);
* комунікативно-інформаційна (досягнення взаєморозуміння, гармонії, забезпечення керівництва організації необхідною інформацією);
* консультаційно-методична (виступає в якості радника керівника) [25; с. 87].

*Основними завданнями комунікаційного менеджменту на підприємстві є:*

* формування корпоративної спільності колективу і створення відповідної мотивації співробітників;
* підтримка та розвиток корпоративної культури - корпоративних цінностей і норм поведінки;
* інформаційна підтримка управлінських рішень;
* комунікаційне управління змінами (реструктуризація компанії, скорочення, освоєння нових технологій, злиття бізнесу, скорочення протидії внесеним змінам);
* виявлення комунікаційних та управлінських проблем компанії, сприяння попередженню конфліктів у колективі [26; 114].

 Розкриваючи суть комунікаційного менеджменту як чинника підвищення ефективності управління економічними системами, доцільно підкреслити двоєдину природу комунікаційного менеджменту.

З одного боку, комунікаційний менеджмент є складовою теорії управління економічними системами. Він вивчає взаємодію і взаємозв'язок в часі і просторі елементів, які формують і ефективно використовують всі види капіталу економічних систем, а також пізнає закономірності обміну інформацією, знаннями і інтелектуальною власністю в процесі формування і розвитку економічної системи. З другого боку, комунікаційний менеджмент розглядається як самостійна професійна діяльність виробника, посередника і споживача (суб'єктів і об'єктів економічної системи) по реалізації комунікаційної стратегії, сформованої відповідно до мотивів, установок, інтересів, відносин і конкретних цілей кожного.

Таким чином, можна зробити висновок про місію комунікаційного менеджменту, яка заключається у формуванні і реалізації стратегії приросту цінності людини як суб'єкта господарювання через збільшення всіх видів капіталу економічної системи.

*Комунікаційний менеджмент використовує наступні технології і інструменти:*

* внутрішньо-корпоративні комунікативні схеми;
* зв'язки з громадськістю (public relations);
* брендінг;
* формування іміджу і управління репутацією [19; с. 219].

Синергетичний ефект від використання технологій та інструментів комунікаційного менеджменту полягає в досягненні ефективного кінцевого результату функціонування економічної системи. У будь-якому випадку всі комунікативні функції повинні досягти такого ступеня уніфікації, щоб організація (галузь, підприємство, регіон і т.д.) «говорила в один голос». Це може служити ще одним аргументом на користь інтегрованої комунікації (integrated communication) як основи комунікаційного менеджменту. Крім того, зв'язки з громадськістю, засобами масової інформації та інші технології й інструменти комунікаційного менеджменту пропонується розглядати як частину системи комунікації.

Загалом інформаційно-комунікаційну сферу суспільства, на наш погляд, потрібно розглядати в контексті дослідження типології комунікаційного менеджменту в аспектах:

* ієрархічно-територіального рівня і простору управління;
* базових сфер суспільства (державно-правової, економічної, соціальної, духовної);
* галузево-функціональних видів менеджменту;
* ієрархічно-регулятивного рівня управління;
* часового простору управління [27; с. 49].

Специфіка комунікаційного менеджменту відображена також у низці спеціалізованих функцій:

1. інтегруючої - обумовлена використанням нових управлінських, маркетингових та інформаційних технологій, інноваційною активністю і творчістю;
2. інформаційної - обумовлена знанням закономірностей інформаційного обміну, який здійснюється для досягнення якоїсь практичної мети або вирішення проблеми;
3. контактовстановлюючої - від її реалізації залежить успіх комунікативного задуму, тому потрібне досконале знання цільової аудиторії:
4. самопрезентації - реалізується при створенні іміджу, репутації, які, в свою чергу, можуть і не відповідати статусу і комунікативній ролі;
5. ритуальної - використовується в методах роботи з персоналом (корпоративні святкування, нагородження, вшановування з приводу і т.д.), а також здійснюється при офіційних церемоніях;
6. освітньої - досліджує комунікативні навички цільових аудиторій, реалізує на практиці нові ідеї, поширює досягнення у області сучасної комунікації [23; с. 48].

Роль комунікаційного менеджменту полягає, в першу чергу, в інформаційному забезпеченні всіх видів і форм менеджменту, оскільки основним ресурсом менеджменту є інформація, а основною технологією - комунікація.

*Комунікаційний менеджмент* — явище маловивчене на території нашої країни. Управління бізнес-комунікаціями відбувається у багатьох випадках стихійно, за натхненням. Українські компанії ще не повною мірою використовують ті можливості, які дають комунікації, що добре сплановані і ефективно реалізовані. Багато учасників ринку не усвідомлюють, що ефективні комунікації на всіх рівнях - із споживачем, з постачальником, з власним співробітником - це такий же ресурс бізнесу, як фінанси або час.

Проте варто зауважити, що комунікаційний менеджмент є лише певною частиною загального процесу соціального управління, який акцентує увагу виключно на обміні інформацією, яка передається сформованими каналами за унікальними та індивідуальними схемами, розробленими та апробованими конкретними підприємствами. Тобто, в більшій мірі, з практичної точки зору комунікаційний менеджмент є процесом, котрий має організовуватись та координуватись, що вимагає його опису в єдності елементів та етапів.

*Комунікаційний процес* - це процес обміну інформацією між двома або більше людьми. Його мета - забезпечити передачу і розуміння інформації, що є предметом обміну. Якщо взаємне розуміння не досягається, то комунікація не відбулася, з чого випливає, що обидві сторони грають у ній активну роль. Комунікаційний процес - це взаємодія сукупності елементів.

Зазвичай комунікація представляється в такому співвідношенні

Комунікатор (відправник)

Повідомлення

Результат інформації

Канал

Одержувач

Перешкоди та комунікативні бар’єри

Зворотній зв’язок

Рис. 2.2 - Модель комунікації як процесу

Розглянемо базові елементи комунікаційного процесу:

1. Відправник або комунікатор - особа, що генерує ідею або збирає інформацію і передає її. Коммунікататор - це не лише джерело інформації, але і кодувальник відправлених повідомлень і декодувальник одержуваної по каналах зворотного зв'язку інформації. Він же є відповідальною особою з визначення складу цільової аудиторії та відбору або створення ключового повідомлення.
2. Повідомлення - безпосередньо інформація;
3. Кодування - це вид перетворення інформації відправником. Буває усне або письмове кодування.

Усне кодування полягаєм передачі інформації за допомогою вербальних і невербальних методів (дуже часто набагато більшого значення набувають тон, жести, міміка, ніж звичайні слова). В свою чергу, прикладами письмового кодування є:

* електронне письмове кодування: перетворення букв в символи (1 і 0);
* звичайне письмове кодування: перетворення звуків у літери;
* спеціальне письмове кодування: перетворення букв в звуки (наприклад, азбука Морзе).
1. Канал - засіб передачі інформації (усна передача: наради, телефонні переговори; письмова передача: службові записки, звіти; електронна пошта; комп'ютерні мережі);
2. Декодування або декодер - це вид перетворення інформації одержувачем. Все ті ж методи і засоби, що і при кодуванні, тільки в зворотному напрямку.
3. Перешкоди і бар'єри - все що заважає передачі інформації. Перешкоди та бар'єри можуть бути: соціальні, вікові, мовні, расові, термінологічні, політичні; економічні, здатності аудиторії сприйняти інформацію, стереотипи, шуми, збої техніки і т.д.

Фактори відправника, які заважають протіканню ефективного комунікаційного процесу:

* неякісна побудова спілкування та інформаційного обміну (невдалий лексичний склад, недостатня переконливість);
* недоліки «зворотнбго зв'язку» (відсутність мотивації);
* невміння вести діалог і переговори (невміння слухати і ставити питання);
* похибки логіки повідомлення (недооцінка позиції і здатності одержувача);
* низькі індивідуальні особливості (дикція, слух, зір, неуважність, пам'ять та ін.).

 Фактори одержувача, які заважають протіканню ефективного комунікаційного процесу:

* нездатність адекватно оцінити ступінь важливості повідомлення (слабке знання теми, низький культурний рівень);
* некоректний набір установок свідомості (схильність стереотипам, упередженість, конфліктність, відсутність уваги);
* неадекватний інтерес до теми комунікації; низькі індивідуальні фізіологічні особливості (зір, слух, пам'ять та ін.).

Фактори зовнішнього середовища:

* + шуми;
	+ збої техніки і т.д.
1. Одержувач (адресат) - особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її.
2. Результат комунікації - отримання та інтерпретація повідомлення.
3. Зворотній зв'язок - відповідні дії одержувача на повідомлення [26; с. 91].

*Комунікаційний процес обміну інформацією включає взаємопов'язані етапи:*

* Зародження ідеї або відбір інформації;
* Вибір каналу передачі інформації;
* Передача повідомлення;
* Інтерпретація повідомлення [25; с. 72].

Обмін інформацією починається з формулювання ідеї або добору інформації. Відправник (менеджер) вирішує, яку значиму ідею або повідомлення варто зробити предметом обміну. Його роль полягає в проектуванні та кодуванні інформації з послідуючою передачею іншим учасникам процесу (підлеглим). Дуже важливо правильно і ретельно сформулювати свою ідею, зробити її конкретнішою, щоб вона стала цікавою і привабливою для одержувача. Попередньо відправник повинен здійснити свою ідентифікацію в рамках комунікаційного процесу. Для ефективного обміну інформацією перш ніж передати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, інтонації і жести (мова тіла). Таке кодування перетворює ідею в повідомлення.

Відправник має також вибрати канал, сумісний з типом символів, використаних для кодування. До деяких загальновідомих каналів відносяться передача мови і письмових матеріалів, а також електронні засоби зв'язку, включаючи комп'ютерні мережі, електронну пошту, відеострічки і відеоконференції. Якщо канал непридатний для фізичного втілення символів, передача неможлива. Вибір засобу повідомлення не повинен обмежуватися єдиним каналом. Часто бажано використовувати два чи більше засоби комунікацій у поєднанні. Процес ускладнюється, оскільки відправникові приходиться встановлювати послідовність використання цих засобів і визначати тимчасові інтервали в послідовності передачі інформації. Одночасне використання засобів обміну усною та письмовою інформацією звичайно ефективніше, ніж, скажімо, тільки обмін письмовою інформацією.

На третьому етапі відправник використовує канал для доставки повідомлення (закодованої ідеї або сукупності ідей) одержувачу. Мова йде про фізичну передачу повідомлення, що багато людей помилково і приймають за сам процес комунікацій. Передача є лише одним з найважливіших етапів, через які необхідно пройти, щоб донести ідею до іншої особи.

Передача інформації здійснюється з використанням знакових систем. Існує кілька знакових систем, що використовуються в комунікаційному процесі. При класифікації комунікативних процесів умовно можна виділити вербальну комунікацію, де в якості знакової системи використовується мова, і невербальну комунікацію, коли використовуються різні немовні знакові системи. Після передачі повідомлення відправником одержувач декодує його. Якщо символи, обрані відправником, мають точно таке ж значення для одержувача, останній буде знати, що саме мав на увазі відправник, коли формулювалася його ідея. Якщо реакції на ідею не потрібно, процес обміну інформацією на цьому має завершитися.

***Тема 3.***

***Ділова комунікація: сутність, цілі, функції та типологія.***

Ділове спілкування є найбільш масовим видом спілкування людей в соціумі (суспільстві). Без нього не можливою є діяльність в сфері економічних, правових, дипломатичних, комерційних та адміністративних відносин.Уміння успішно вести ділові переговори, грамотно і правильно скласти ділові папери і багато чого іншого в даний час стало невід'ємною частиною професійної культури людини. Для досягнення високої результативності практично в будь-якому вигляді комерційної діяльності необхідно володіти певним набором відомостей, знань, уявлень про правила, форми і методи ведення підприємницької справи, про принципи ділового спілкування.

Компетентні та високопрофесійні керівники вважають, що «бізнес - це вміння спілкуватися з людьми», «єдиний спосіб налаштувати людей на енергійну діяльність - це спілкування з ними» [28; с. 36]. Зважаючи на зазначені висловлення, сучасний менеджер має володіти наукою ділових відносин, вміти встановлювати і підтримувати цивілізовані відносини з людьми, долати суперечності, вирішувати конфлікти, брати на себе у випадку необхідності роль посередника, повинен уміти звертати свою діяльність на благо інших людей, а так само своєї роботи, своєї справи.

Специфічною особливістю ділового спілкування є його регламентованість, тобто підпорядкованість встановленим правилам і обмеженням.

Ці правила визначаються типом ділового спілкування, формою, ступенем офіційності, конкретними цілями і завданнями, які стоять перед людьми, що спілкуються, а також національно-культурними традиціями і суспільними нормами поведінки.

Вони фіксуються, оформляються в вигляді протоколу (ділового, дипломатичного), існують у вигляді загальноприйнятих норм соціальної поведінки, у вигляді етикетних вимог, часових обмежень рамок спілкування.

Всі фактори ділового спілкування формують характерні особливості ділового мовлення. Так, якщо ділова письмова мова має книжкову забарвленість*,* то ділова усна мова вбирає особливості різних стилів, в тому числі розмовного.

Монолог в діловому спілкуванні являє собою тривале висловлювання однієї особи. Він відносно безперервний, послідовний і логічний, має відносну завершеність, складний за структурою.

Діалог призначений для взаємодії між двома або кількома співрозмовниками, причому в обміні інформацією мовні партнери можуть мінятися ролями. Діалог є спонтанним (як правило, не може бути заздалегідь спланованим), еліптичним (фрази більш згорнуті, короткі, ніж у монолозі), експресивним [29; с. 74].

Дистантне, опосередковане спілкування (телефонна розмова, поштове і факсове відправлення, пейджинговий зв'язок і т.п.)відрізняється від контактного (безпосереднього) підвищеною увагою до інтонаційного малюнка мови (усне спілкування), стислістю і регламентуванням, неможливістю використання жестикуляції і наочних предметів як носіїв інформації.

Ділове спілкування являє собою широкий діапазон жанрових різновидів письмового та усного спілкування. Письмове ділове мовлення, в якому реалізуються діалогічні відносини, представлені всіма видами ділових листів, документами, що фіксують соціально-правові відносини (контракти, договори) і всіма типами супутніх документів. Усне ділове мовлення, в якому реалізується діалогічні відносини, представлене жанрами ділових переговорів, зустрічей, консультацій тощо

Наради, збори являють собою особливий тип протокольного спілкування, в якому здебільшого представлено монологічне ділове мовлення. Проте вони реалізуються в двох формах - усній та письмовій [30; с. 45].

В решті решт, поширеними формами ділової комунікації сьогодення є реклама та світське спілкування. Сучасні рамки ділового спілкування розширюються і реклама та світське спілкування стають невід'ємною складовою ділового спілкування. Успіх підприємства та справи багато в чому залежить від уміння представити свої позиції в найбільш вигідному світлі, зацікавити потенційного партнера, створити сприятливе враження. Тому, крім «читабельного» монологічного мовлення в практику ділового спілкування дедалі активніше входить підготовлене, але «нечитабельне» монологічне мовлення (презентаційна мова, урочиста мова, вступне слово на різних зустрічах), вітальні листи, етикетні звернення [31; с. 54].

Володіння всіма перерахованими жанрами ділового спілкування входить в професійну компетенцію сучасного керівника, менеджера.

Перш за все, слід чітко провести межу між діловою комунікацією та іншими її різновидами. Ділова комунікація виникає між суб'єктами, які беруть участь (або мають намір брати участь) у спільній (колективній) діяльності. Саме від якості ділової комунікації залежать взаєморозуміння, узгодженість дій і чіткість пріоритетів, що виникають у суб'єктів зайнятих спільною справою. Отже, чим більше людей беруть участь у колективній діяльності, тим вище роль управління діловою комунікацією в забезпеченні їх колективної ефективності.

*Ділова комунікація* - складний багатоплановий процес, сутністю якого виступає встановлення й розбудова спілкування між людьми, що зумовлено потребами спільної діяльності й обміном інформацією, знаннями, інтелектуальною власністю. Своєю метою має вироблення єдиної стратегії взаємодії, сприйняття й розуміння іншої людини.

Менеджерська діяльність спрямована на організацію, координацію й реалізацію взаємодії між людьми переважно через систему ділової комунікації, ціль якої - виступати засобом забезпечення й підтримки ефективності управлінської праці. У сучасних умовах ставлення до ділових комунікацій кардинально змінилося. На відміну від суспільства суворої ієрархії, де панує монологічна комунікація, а головним інструментом виступає наказ, поява нового комунікативного простору, пов'язаного з демократизацією соціально-економічних відносин, обумовила зростання значимості ділової комунікації. Вона з додаткового інструменту стосовно сфери виробництва товарів, робіт і послуг перетворилася у важливу функцію, здійснювану менеджером для досягнення ділового успіху. Внаслідок постійно зростаючої інтенсивності спілкування в різних сферах менеджерської діяльності особливої актуальності набуває вивчення феномена ділової комунікації.Специфіка й складність виникаючих тут проблем пов'язана з тим, що комунікація здійснюється в умовах несумісних, переважно культурних стереотипів мислення й поведінки, зокрема й у ситуаціях професійної взаємодії.

Поняття «комунікація» і «ділова комунікації» виступають як загальне й особливе, оскільки, перше виступає основою для другого. Тож, у вузькому сенсі, ділова комунікація є обміном інформацією в процесі діяльності у вигляді спілкування за сформованими шляхами сполучення (комунікативними схемами). Ефективність комунікацій в організації часто визначає якість рішень і їхньої реалізації. Іншим, релевантним для розкриття сутності поняття «ділова комунікація», на наш погляд, вважається поняття «діяльність», оскільки саме ділова комунікації має на меті відносини у зв’язку з менеджерською або бізнес-діяльністю. Призначенням менеджерської діяльності є забезпечення цілеспрямованої і скоординованої діяльності трудового колективу задля вирішення задач, що постають перед ним. Предметом управлінської праці є інформація. Тому вбачається доцільним з’ясувати, в чому полягає різниця між поняттями «інформація» та «комунікація».

Менеджерське спілкування являє собою діяльність щодо органічної соціально-психологічної взаємодії суб'єкта управління із представниками вищого рівня управління, з управлінцями свого рівня або з підлеглими, з метою обміну діловою інформацією, надання управлінського впливу, встановлення взаємин за допомогою комунікативних засобів. Такий вид спілкування як ділова комунікація передбачає:

* вміння менеджера швидко, оперативно і правильно орієнтуватися в мінливих умовах;
* правильно планувати й здійснювати саму систему комунікації, зокрема, її найважливішу ланку - мовний вплив;
* швидко й точно знаходити адекватні змісту спілкування комунікативні засоби, постійно підтримувати взаємодію керуючої і керованої підсистем [32; с. 67].

Під діловим спілкуванням звичайно мається на увазі процес мовної взаємодії двох або декількох осіб, у якому відбувається обмін діяльністю, інформацією й досвідом і що передбачає досягнення певного результату, вирішення конкретної проблеми або реалізацію певної мети. Більше того, останнім часом у зв'язку з розвитком інформаційних технологій і розширенням меж комунікативного простору, а також зростаючої ролі бізнесу в суспільному житті будь-якої країни, ділове спілкування постійно розширює сферу свого функціонування. Виступаючи однієї з форм взаємодії людей у процесі спілкування, ділову комунікацію слід розглядати, скоріше, як інформаційний аспект спілкування. Причому головним тут виступає не передача, а обмін не лише інформацією, а й знаннями, інтелектуальною власністю та досвідом. Звідси випливає, що релевантним для розкриття сутності поняття «ділова комунікація» виступає також поняття «знання», що є глибшим й ширшим, ніж концепт «інформація».

Поняття «знання» у даному контексті передбачає, з одного боку, набір з отриманих раніше досвіду, цінностей, контекстної інформації, експертних оцінок, що інкорпорує новий досвід в інформацію, а з іншого - здатність до інновацій, прагнення до самостійної творчої діяльності. Знання виникають із інформації шляхом порівняння, встановлення зв'язків, оцінки, визначення області застосування. Якщо сутність поняття «інформація» укладається в описах та відповідях на питання «хто?», «що?», «де?», «коли?», «скільки?», то сутність поняття «знання» полягає у відповіді на питання «як?». Поряд із поняттями «знання», «інформація», «спілкування», «діяльність» в контексті розуміння сутності поняття «ділова комунікація» вважаються також суттєвими поняття «координація» та «інтелектуальна власність».

Головна задача координації - досягнення узгодженості у роботі всіх ланок організації шляхом установлення раціональних комунікацій і обміну інформацією між ними. Комунікація являє собою процес, зв’язаний із міжособистісним і організаційним спілкуванням при передачі інформації як усередині організації, так і у зовнішнє середовище. Саме за допомогою комунікацій інформація передається особами, що ухвалюють рішення та їхнім виконавцям.

Щодо поняття «інтелектуальна власність», то йдеться про створені людиною власні продукти розумової діяльності. Ділова комунікація як діяльність забезпечує взаємодію двох або більше унікальних і складних систем, що відбувається в різних ситуаціях з використанням різних засобів і каналів спілкування [26; с. 134].

**Тож, в загалі сутнісного узагальнення першооснов сутності ділової комунікації,** дану категорію варто трактувати як процес взаємодії, який спрямований на оптимізацію того чи іншого виду предметної діяльності. В свою чергу, основними завданнями ділової комунікації можуть бути продуктивна співпраця, прагнення до зближення цілей, поліпшення партнерських відносин.

Ділова комунікація як діяльність забезпечує взаємодію двох або більше унікальних і складних систем, що відбувається в різних ситуаціях з використанням різних засобів і каналів спілкування. Характеристики, параметри взаємодіючих систем, ситуації, обрані засоби в кожному випадку будуть відрізнятися від іншого акту комунікації, тому типологізація видів ділової комунікації може здійснюватися на різних підставах, за різними критеріями, а саме:

* за місцем здійснення бізнес-комунікації розподіляються на внутрішні (коли сторони комунікації перебувають у рамках організації) і зовнішні (коли одна зі сторін відноситься до суб'єктів зовнішнього середовища організації);
* за ознаками суб'єктів комунікації види спілкування можна зв'язати з різноманітними параметрами. Тут доречні типології на підставах зв'язків: усередині організації - з особистісними, груповими, професійно-кваліфікаційними й організаційними характеристиками, з відносинами рівності й ієрархії, зі статусами й соціальними ролями; поза організацією - з положенням організації на ринку, з перспективами розвитку, з етапом розвитку, життєвим циклом організації тощо;
* за критерієм кількості комунікантів доцільно розрізняти однобічну комунікацію, двосторонню й багатобічну. Виокремлення однобічної комунікації тільки на перший погляд виглядає як наявне протиріччя самому поняттю комунікації. Однак, оскільки наявність у однієї сторони принаймні наміру щодо налагодження комунікації, вже веде до відповідних вчинків, до підготовки до спілкування, що розглядається як невід'ємний етап, початок комунікації на ментальному рівні, то по суті, будь-який процес комунікації починається як однобічний;
* за джерелами регулювання процесу, комунікації можуть бути формальними (здійснювані на засадах добре пророблених і легітимних, як правило, виражених у писемній формі інструкцій, вказівок, методик тощо) і неформальними (здійснювані на основі усних норм і правил);
* за своїми цілями ділові комунікації можуть бути спрямовані або на обслуговування предметної діяльності та з'ясування виробничих протиріч, або на залучення партнера до своєї думки, знань, або отримання знань від партнера. У такій постановці цілі виглядають узагальнено, але конкретне спілкування містить, як правило, групу явних і неявних, усвідомлюваних і неусвідомлюваних цілей, що втілюються у вигляді досить чітко очікуваного матеріального, інформаційного або емоційного результату спілкування. За цими ж самими ознаками (цілями комунікації) можна також розрізняти чесні комунікації й безчесні – маніпулятивні, егоїстичні, шахрайські. Розпізнавання нечесних намірів партнера-комуніканта є складним, але постійним завданням, що має вирішувати менеджер. Це проблема одночасно і правового і етичного характерів;
* за ознаками предмета спілкування можливо розрізняти спільну діяльність, обмін емоціями, одержання інформації;
* за ознаками засобів спілкування можуть бути комунікації з використанням різних способів спілкування - вербальних (письмове й усне мовлення) і невербальних (міміка, пантоміміка, проксемика, тактильні, вигляд, предмети, зображення тощо);
* за каналами комунікації бувають усними, письмовими, невербальними, формальними, неформальними, командними, горизонтальними, технічним, електронними тощо;
* за ознаками часу комунікації є тривалими, короткочасними, періодичними, епізодичними. Це можуть бути комунікації у реальному часі (усне спілкування, телефон, деякі електронні системи) або відтермінованими (письмова інформація, факсимільний зв'язок);
* за ступенем завершенності спілкування виступає у двох типах, тобто як завершене, незавершене;
* за просторовим показником комунікації можуть відбуватися на різних дистанціях, при різному розташуванні партнерів щодо одне одного, у кабінеті, у конференц-залі, у коридорі, просто неба тощо;
* згідно специфіки, що впливає на зміст, процеси, параметри комунікацій, доцільно виокремити галузеві особливості комунікацій (комунікації в промисловості, будівництві, сільському господарстві, науці, мистецтві, армії, громадських організаціях, органах управління тощо) і функціонально-управлінські особливості комунікацій (комунікації в сфері вищої, середньої й основної ланки підприємства, комунікації в маркетингу, рекламі, плануванні, виробництві, управлінні персоналом тощо) [25; с. 181].

Ділова комунікація виступає як процес доцільний, тобто, вступаючи в контакт, комуніканти переслідують певні цілі й інтереси. Результат комунікації неодмінно передбачає кореляцію інтересів її учасників. Їхні інтереси можуть збігатися між собою або вступати в протиріччя. У першому випадку комунікативний акт вимагає від комунікантів мінімальних комунікативних навичок щодо вибору й здійснення підходящої стратегії. У разі розбіжності інтересів, на результат комунікації впливають як особистісні особливості комунікантів, так і низка соціальних чинників, а також їхня комунікативна компетентність. Остання найчастіше зводиться до вміння впливати на співрозмовника у такий спосіб, щоб переконати в чинності своїх аргументів і домогтися здійснення власних інтересів. Особливо виразно це актуалізується саме в менеджерській діяльності, де успіх комунікантів суттєво залежить від уміння переконливо привернути партнера на свій бік

Ефективне управління діловою комунікацією вимагає розбудови комунікаційного менеджменту, що виступає системою управління, яка через інтегровану комунікацію з цільовими аудиторіями сприяє досягненню максимальної ефективності в усіх напрямках розвитку організації в умовах мінливого зовнішнього середовища. Ефективний менеджмент неможливий без ефективних комунікацій як усередині організації, так і ззовні. Комунікативна компетентність менеджера унеможливлює його усвідомлення сутності комунікаційного процесу, забезпечує вміння усного й письмового спілкування й розуміння того, як середовище впливає на обмін інформацією.

Успішність ділової комунікації безпосередньо обумовлена комунікативною компетентністю менеджера, що передбачає адекватну реакцію на контекст ситуації, вірну оцінку співрозмовника, а також його інтересів, особистісних якостей, уразливості, формування в нього позитивного сприйняття власної особистості. Ефективний менеджмент організації уможливлюється завдяки ефективному менеджменту організаційних комунікацій. Інакше кажучи, комунікацією треба управляти.

Чільне місце в розбудові ефективних ділових комунікацій посідає культура та етика в єдності норм та правил, які є загальноприйнятими з позицій просторової інтегрованості бізнесу на глобальному рівні. Культура ділового спілкування сприяє встановленню і розвитку відносин співробітництва та партнерства між колегами, керівниками і підлеглими, партнерами та конкурентами. В свою чергу, реалізація норм і правил етикету в спілкуванні - це ввічливість, так­товність, коректність, доброзичливість, чуйність, скромність, простота та ін.

Правила ділового етикету визначають порядок поведінки працівників при виконанні ними професійних обов'язків. Реалізація норм і правил етикету допоможе ефективніше організувати процес управління колективом в нових умовах господарювання, позитивно вплинути на ви­ховання підлеглих.

*Службовий етикет* - це напрям службового спілкування. В його основі лежить розуміння службової місії і, насамперед, розуміння важливості питання, яке обговорюється. Службове спілкування на будь-якому рівні повинно бути проникнуте усвідомленням і переконанням, що питання, яке обговорюється, в однаковій мірі важливе як для комунікатора, так і для реципієнта [29; с. 82].

В процесі комунікації повинна бути створена правильна настанова. Настанова свідомості — це ставлення людини до оточуючого її світу, людей, своїх колег. Для формування правильної настанови вимагається подолати стереотипи стійкої, повсякденної, розхожої думки, упереджених уявлень, неправильні відносини та оцінки. Стереотип перешкоджає комунікації подвійним чином: зміст інформації може бути викривлений відправником під дією стереотипу, а також одержання інформації може бути деформовано стереотипом мислення одержувача інформації. Найпростіше правило етикету службового спілкування — відійти від стереотипів мислення [30; с. 62].

В основі етикету службового спілкування лежить звичайний мовний і поведінковий етикет, а також прагматичні норми ділової комунікації, імперативи управління та самоуправління.

Широкомасштабна економічна діяльність не може успішно здійснюватися при відсутності деяких загальних етичних форм. Вони існують як закони і нормативи. Сукупність цих формальних і неформальних норм складає предмет етики. Поведінка, яка не відповідає цим стандартам, вважається неетичною.

**Тема 4.**

**Специфіка комунікацій в організації**

Комунікації є обєктивним процесом без якого не можу існувати людство, адже однією з ключових характеристик життєдіяльності є включення до соціуму та бажання розвитку, визнання та самореалізації, які є не можливими без колективізму та соціальної взаємодії. Проте, з професійної точки зору, комунікації мають специфічні особливості з огляду на функціональну підприємницьку приналежність, які розкриваються крізь призму відповідних форм.

Форми, в рамках яких реалізовуються ті чи інші комунікації в організації, залежать від фактору обізнаності та компетентності одержувача (одержувачів) інформації. Таким чином, керівник (менеджер) повинен орієнтуватися безпосередньо на одержувача інформації, а не на її джерело. У тому випадку, коли сам керівник виступає в якості джерела інформації, він повинен бути впевнений не тільки в тому, що говорить на одній мові з одержувачем інформації, але і що правильно підібраною є форма комунікації. Таким чином, істотним видається факт, наскільки комунікатор правильно оцінює форму отримання інформації, а також значимість зворотного зв’язку [33; с. 29].

До основних форм ділової комунікації відносяться діалоги, дискусії, бесіди, наради (засідання), переговори, брифінги, прес-конференції, презентації, прийом з особистих питань, телефонні розмови, ділова переписка та ін. Тож доцільним є зупинити увагу на зазначених формах комунікаційної взаємодії в організаціях з метою формування змісту та особливостей, які дають можливість менеджеру правильно здійснювати координацію діяльності підприємства крізь призму застосування комунікацій.

*Діалог* (від грец. Διάλογος - первісне значення - розмова, бесіда між двома особами) - тип мовної комунікації, що здійснюється у вигляді словесного обміну репліками між двома, трьома і великим числом взаємодіючих співрозмовників. У вузькому сенсі двосторонній обмін інформацією між людьми як публічно, так і за допомогою мас-медіа. У більш широкому розумінні - горизонтальна передача інформації, в процесі якої комунікатор і реципієнт беруть рівноправну участь [34; с. 32]..

*Дискусія* (від лат. Discussio - розгляд, дослідження) є публічним обговоренням якого-небудь спірного питання, проблеми, суперечка. Двома найважливішими характеристиками дискусії, що відрізняють її від інших видів спору, є публічність (наявність аудиторії) і аргументованість (приведення фактів, доказів, прикладів). Обговорюючи спірну (дискусійну) проблему, кожна сторона, опонуючи думку співрозмовника, аргументує свою позицію. Дискусія являє собою різновид спору як словесного змагання. Таким чином, якщо дискусія - це публічний спір з метою домогтися істини шляхом зіставлення різних думок, то полеміка – публічний пір з метою захистити свою точку зору і спростувати думку опонента [32; с. 74].

*Бесіда* - метод отримання інформації на основі вербальної (словесної) комунікації; питально-відповідальна форма обговорення різних проблем з певною метою. В організації бесіда може проводитися у формі наради і засідання, які поділяються на диктаторські (автократичні), сегрегативні, дискусійні і вільні [29; с. 81].

*Нарада* в своїй сутності має декілька визначень, проте, в першу чергу, є видом організованого ділового спілкування. В той же час, вона є формою реалізації управлінських рішень, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінської діяльності. Проблема, яка виноситься для обговорення на нараду, може мати будь-який характер: організаційний, виробничий, дисциплінарний, інформаційний тощо. Ділові наради (засідання) можуть бути формальними, тобто такими, які проводяться на регулярній основі з конкретними цілями та порядком денним, або ж неформальними, які проводяться при виникненні певної конкретної проблеми чи у відповідній ситуації, що вимагає обговорення [35; с. 78]..

*Переговори* - процес, в якому виробляються взаємоприйнятні позиції сторін, відбувається обмін думками з метою з'ясувати точки зору сторін і прийнятті рішення [36; с. 63].

*Прес-конференція* - ексклюзивний виклад інформації з правом її публікації, з розкриттям її джерела або без (закрита прес-конференція). Прес-конференція являє собою організовану зустріч представників компаній із громадськістю (співробітники або ж зовнішнє оточення) або окремими персонами. Прес-конференції організовуються з метою надання проблемної і коментуючої інформації та характеризуються можливістю отримання інформації з перших рук, перевірки відомостей і уточнення версій за допомогою питань [37; с. 27].

*Брифінг* (від англ. Briefing, brief - стислий) - спеціально підготовлена зустріч для короткого повідомлення про діяльність керівних органів, а також про поточні події, які зачіпають інтереси органів влади, населення та зайнятих в процесі виробництва. Зазвичай брифінг представляє собою коротку зустріч офіційних осіб, представників комерційних або інших структур з працівниками ЗМІ, на якій висловлюється позиція з певного питання [18; с. 86].

*Презентація* (від лат. Praesentatio - представлення, пред'явлення) - офіційне представлення новоствореного підприємства, фірми, проекту, продукції, товару колу запрошених осіб (у тому числі, співробітникам) [18; с. 88].

*Прийом з особистих питань* - процес взаємодії керівника зі співробітниками з метою з'ясування неслужбових питань, що виникають у них [25; с. 76].

Телефонні розмови, службова переписка з використанням факсимільних апаратів, електронної пошти, Інтернету та інших пристосувань представляють собою засоби ділової комунікації.

В сукупності дані форми комунікативної взаємодії розкривають складність та системність, які є притаманними саме організаціям та підприємствам. В більшій мірі мова йде про ділове спілкування, яке має свої особливості за кожною з означених форм. Багатогранність застосування кожної з них дає можливість формування ефективного комунікативного обміну інформацією з побудовою відповідних систем, які є притаманними певному підприємству з огляду на специфіку діяльності.

В загалі різноманітності форм комунікативної взаємодії в організації, які направлені на організацію діяльності та реалізацію принципу «говорити в один голос» (єдність цілі), фактичним є розмежування на формальні та неформальні. Звісно ж формальні комунікації є більш прийнятними для чіткої регламентації функціональної діяльності підприємства чи організації. Процеси формальних внутрішніх комунікацій в організації виражаються у вигляді формалізованих відносин, які, як правило, є запланованими і протікають по внутрішнім регламентам. У кожній організації, здебільшого, існує така владна публічна структура, за допомогою і в інтересах якої формалізуються всі комунікаційні процеси, ініційовані її менеджерами. В такій структурі завжди є інформаційна периферія, є центр прийняття рішень з доступом до внутрішньо організаційних інформаційних ресурсів. Формальні внутрішні комунікації бувають як письмові, так і усні.

Неформальні комунікації не слідують загальним правилам, встановленим усередині організації. Типова неформальна інформація - обговорення серед співробітників особистих успіхів і невдач, обмін повідомленнями про зовнішнє середовище, пересуди про керівників, системи винагороди, досягнення домовленостей про взаємну підтримку і прогнози. В організаціях проходить цілий етап життя людини, що диктує необхідність повноцінних комунікаційних взаємодій на неслужбові теми у службовому просторі. Службові ж теми комунікацій також частково підпорядковані законам неформального спілкування.

У формальній структурі в нормативних каналах передачі інформації використовуються стандартні для організації форми. Це, як правило, письмова, а останнім часом - електронна форма документообігу. Стандартні форми (бланки) мають своєю перевагою простоту і технологічність. їх наявність знімає звичайну проблему для будь-якої організації - уніфікувати письмове спілкування і відповідні управлінські акти. У різних системах адміністрування використанню стандартизованої письмової форми документообігу на паперових носіях або в електронному вигляді надається важливе значення. Як правило, такі стандарти викладаються в регламентах організації і є обов’язковим атрибутом роботи її адміністрації. У стандартизованих форм передачі інформації існують і цілком помітні недоліки. Перш за все, негнучкість, низька можливість адекватно врахувати нестандартні обставини роботи та управлінські ситуації [23; с. 49].

Якщо стандартизовані регламенти формальних відносин уособлюють одну крайність, то іншу висловлюють неформальні зв'язки в такій формі, як чутки. Відомо, що неформальні канали ефективно використовуються в цілях дезінформації. Чутки прийнято кваліфікувати як недостовірні, неточні повідомлення. Хоча відомо, що чутками користуються в якості альтернативного способу передачі достовірної інформації. Швидкість передачі по таким каналам і здатність охоплення цільової аудиторії дуже високі [25; с. 201].

Найбільш очевидним прикладом внутрішніх комунікацій є відносини між керівником і підлеглими. Комунікації між вищою і середньою ланкою управління використовують всі традиційні інструменти і канали формального виду відносин, а також більшість джерел неформалізованого виду. Це дає менеджерам інформаційну перевагу, відкриває їм доступ до різних інформаційних ресурсів, підвищує їх компетентність.

До традиційних форм внутрішніх комунікацій організації відносяться наради, офіційні та протокольні заходи, зустрічі, прийоми, бесіди, виступи, письмові документи. В будь-якій організації існують і розвиваються дві залежні структури управління та ієрархії: неформальна структура лідерства та формальної влади [26; с. 189].

Досвідчений керівник ніколи не прагне викоренити неформальну структуру, так як це представляє очевидний приклад «боротьби з тінню». Але й принижувати роль формальних відносин ніяк не можна - саме вони є основою організаційної та функціональної стійкості організації.

Проте, основою комунікативної взаємодії всередині організації є міжособистісні комунікації з позицій горизонтальної та вертикальної інтегрованості. Міжособистісні комунікації розкриваються переважно крізь призму усного спілкування людей в одному з раніше перерахованих видів. Природа міжособистісних відносин істотно відрізняється від природи суспільних відносин, так як їх найважливіша специфічна риса – емоційна основа, тому міжособистісні відносини можна розглядати як фактор психологічного клімату групи. Емоційна основа міжособистісних відносин означає, що вони виникають і складаються на основі певного сприйняття по відношенню один до одного.

Ефективна міжособистісна комунікація в силу ряду причин значима для успіху в управлінському процесі. По-перше, рішення більшості управлінських завдань будується на безпосередній взаємодії людей (керівник з підлеглими, співробітники один з одним) в рамках різних подій та заходів. По-друге, міжособистісна комунікація, можливо, є кращим способом обговорення і вирішення питань, що характеризуються невизначеністю і двозначністю.

При здійсненні міжособистісних комунікацій в якості відправника і одержувача виступають окремі індивіди. Міжособистісні комунікації реалізуються шляхом безпосередніх контактів між суб'єктами спілкування. Для такої комунікації характерними є тісний зворотний зв'язок, що надає регулюючий вплив на хід спілкування, та одночасне двостороннє повідомлення. Психологічний аспект спілкування істотно збагачує процес комунікації. В одних випадках сама участь в комунікації має домінуючу цінність, в інших випадках комунікація формалізована в своїх проявах, зміст і форма визначається рольовими функціями сторін у спілкуванні [33; с. 114].

Серед інформаційної, експресивної, прагматичної та соціальної функції міжособистісної комунікації соціально значущі мають найбільше значення. Основою для теоретичного обґрунтування міжособистісної комунікації є теорія мовної діяльності. Ключовими факторами мовної комунікації в даній теорії виступають мотив і мета. Мотив співвідноситься з комунікативною діяльністю та виконує функцію спонукання суб'єкта до активності. Мета майже завжди є усвідомленою, в той час як мотив може бути не завжди усвідомленим. При досягненні задуму мотив і мета можуть збігатися. У процесі здійснення міжособистісної комунікації важливо правильно виявити мотив співрозмовника, особливо якщо зміст його висловлювань неясний [31; с. 132].

Міжособистісна комунікація може сприяти зміні думок і соціальних установок індивідів, що беруть участь в обміні інформацією. Отримавши певну значиму для персоналу інформацію, деякі представники підприємства перевіряють її сприйняття в міжособистісному спілкуванні, в результаті чого можуть зміцнитися в своїй думці або в корені змінити відношення до дій, іміджу та репутації керівника (лідера). Разом з тим, ефективність міжособистісної комунікації буде визначатися параметрами індивідів як комунікативних особистостей.

Система міжособистісних комунікацій підприємства повинна мати стійку форму, котра виражається в комунікативній політиці. В свою чергу, остання формується відносно політики екзогенного та ендогенного порядку. З практичної точки зору, в більшій мірі дослідженими є питання саме зовнішньої комунікативної політики як засобу просування товарів та послуг, тобто в контексті маркетингу. Проте вона стосується й внутрішнього оточення адже позиціонування та репутаційність підприємства починається зсередини через соціально-психологічний клімат та моральну умотивованість зайнятих.

В загалі сутнісного розуміння комунікативна політика визначається як цілеспрямована діяльність підприємства із встановлення і підтримання сприятливих ділових відносин з іншими підприємствами, організаціями, об’єднаннями, групами громадян (зовнішня політика) та власним персоналом (внутрішня політика). Тож, внутрішньокорпоративна комунікативна політика відсувається на останній план, що є не зовсім доречним з позицій першочерговості долучення до результатів діяльності. Результат господарської діяльності підприємства формується персоналом, як основним ресурсом, що робить його першоосновою. Відтак, більш детально мають вивчатись питання внутрішньої комунікативної політики.

Внутрішня комунікативна політикаспрямована на мотивацію персоналу, його орієнтацію на досягнення цілей органі­зації при сприйнятті цих цілей як особистісно значущих. Уявлення про місію та цінності підприємства, які поділяються всіма співробітниками, сприяють формуванню команди однодумців, що робить можливим вирішення завдань, які стоять перед підприємством. Усвідомлення персоналом спільної місії і цінностей дає змогу вирішувати такі завдання:

* сприяння впровадженню нововведень і зменшення супротиву змінам;
* забезпечення професійної мобільності і підвищення кваліфікації;
* раннє виявлення можливих загроз, кризо­вих явищ у діяльності підприємства, про­філактику конфліктів;
* формування уміння у співробітників пра­цювати у нештатних, непередбачуваних обставинах, швидко реагувати на несподі­вані ситуації, уміння брати на себе відпо­відальність [28; с. 201].

Співробітники повинні мати інформацію про:

* стан справ підприємства;
* перспективи розвитку підприємства і вла­сного місця у інноваційних процесах;
* прийняті на підприємстві норми і правила поведінки, критерії оцінки результатів праці, використовувані засоби заохочення та покарання співробітників;
* оцінку керівництвом особистого внеску кожного співробітника, можливості під­вищення кваліфікації та кар'єрного росту;
* результативність роботи власного підроз­ділу порівняно з іншими з точки зору як керівництва, так і персоналу інших відді­лів;
* репутацію підприємства [25; с. 136].

*Засоби внутрішньої комунікативної політики:*

* кодекси поведінки;
* внутрішньо фірмові газети і журнали;
* розповсюдження оголошень і збирання пропозицій співробітників;
* дозвільні заходи з укріплення соціально-психологічного клімату;
* виробничі наради;
* навчання співробітників та ін.

В ході реалізації зовнішньої комунікаційної політики підприємство, одержуючи інформацію із зовнішнього середовища, нарощує свій інтелек­туальний потенціал, а розповсюджуючи відомості про свою діяльність, формує «капітал публічності». В даному випадку, воно реалізує головну свою функцію – одержання прибутку.

Тож організаційні комунікації мають свою специфіку з огляду на застосовувані форми, які виступають в діловій якості, та переважну формалізованість. Правильне компонування та використання багатогранності ділових комунікацій в підприємстві є виразом компетентності менеджера та запорукою успіху управлінського процесу. Виключного значення набуває внутрішня корпоративна політика, яка передбачає людиноцентризм з позицій долучення до процесу виробництва та функціональної умотивованості.

 **Контрольні запитання до розділу 2:**

1. Розкрийте суть комунікації як наукової категорії та практичного процесу.
2. Обґрунтуйте роль комунікації в системі управління персоналом.
3. Визначте цілі, функції та види комунікації.
4. Розкрийте поняття, визначте та підкресліть роль комунікаційного менеджменту в управлінні організацією.
5. Перерахуйте основні функції та завдання комунікаційного менеджменту.
6. Перелічіть базові елементи комунікаційного процесу з обґрунтуванням сутті та ролі кожного.
7. Перерахуйте етапи комунікаційного процесу обміну інформацією та приведіть їх коротку характеристику
8. Поясніть в чому полягає специфіка ділової комунікації.
9. Розкрийте сутність ділової комунікації та визначте її цілі та функції.
10. Приведіть видову класифікацію ділової комунікації з приведенням відповідних характеристик.
11. Обґрунтуйте передумови ефективного управління діловою комунікацією.
12. Розкрийте сутність службового етикету та зміст його основних правил.
13. Вкажіть на специфічні особливості комунікацій в організації.
14. Опишіть форми комунікаційної взаємодії в організації.
15. Приведіть характеристики формальних та неформальних комунікацій в організації.
16. Перерахуйте традиційні форми внутрішніх комунікацій.
17. Розкрийте специфіку міжособистісних комунікацій в організації та перерахуйте їх функції.
18. Перерахуйте завдання, які допомагає вирішувати комунікаційний менеджмент в процесі управління персоналом підприємства.

***РОЗДІЛ 3***

***УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЄЮ ТА КОМУНІКАЦІЄЮ***

***Тема 1***

***Комунікаційна політика організації***

Виключна роль комунікації в процесі управління підприємством є об’єктивно доведеною з позицій інформативності, як основи результату управлінської праці – управлінського рішення. Певної ваги в даному контексті набуває питання комунікаційної політики підприємства, що вимагає зміщення акцентів традиційного розуміння її, як практичного процесу поведінки в сфері маркетингу.

Комунікаційна політика підприємств визначається як ефективний важіль комунікації виробника та споживача. В процесі функціонування організації важливо не тільки створити конкурентоспроможний продукт, встановити на нього ціну, що відповідає потребам ринку, а й донести детальну і глибоку інформацію про продукт, його цінності та властивості до кінцевого споживача вчасно та швидко. Комунікаційний процес розглядається як інтерактивний діалог, між компаніями та їх споживачами, який здійснюється на стадіях підготовки до купівлі, самої купівлі, споживання товару та подальшого користування ним. Головними цілями політики комунікацій є: формування попиту та стимулювання збуту.

Теорія та практика дійсно приділяє значної уваги аспектам побудови комунікативної взаємодії підприємства зі сподживачами адже головною ціллю діяльності є саме просування продукованих товарів та послуг з метою отримання кінцевого результату у вигляді прибутку. Проте, зважаємо на наслідковість та обмеженість такого трактування сутності кадрової політики, виходячи з позицій людиноцентризму та цінності людського фактору в діяльності підприємства. В більшій мірі, продукований матеріальний вираз діяльності будь-якого підприємства є наслідком виконання трудових функцій персоналу, які вимагають управлінського впливу та формування відповідної комунікативної політики в контексті адміністрування дій зайнятих у підприємстві. Тож доречним буде диференціювати її на площини внутрішнього та зовнішнього порядку комунікативних дій.

Внутрішня комунікаційна політика є систематизованим, упорядкованим процесом організації комунікаційної взаємодії між працівниками підприємства в єдності горизонтальних та вертикальних каналів крізь призму формування відповідних адаптавних схем формального та неформального характерів. Таким чином, політика визначається як діяльність, яка є націленою на формування комунікаційних схем всередині підприємства. Метою комунікаційної політики є створення двобічного процесу: з одного боку, передбачається вплив на цільові аудиторії (персонал), а з іншого - одержання зустрічної інформації про реакцію цих аудиторій на здійснюваний управлінський вплив. Мета є виправданою з позицій суб’єктно-об’єктного підходу до управління людськими ресурсами, адже процес управління є двосторонім, в якому керівник чинить вплив на підлеглих і, в свою чергу, підлеглі на керівника.

Актуальності набувають питання добору каналів передачі інформації, адже традиційним є застосування одночасно декількох (наприклад, усний та письмовий), що призводить до підвищення ефективності та сутнісного збереження змісту повідомлення. Проте залишаються відкритими проблеми унікальності пропускної можливості інформаційних каналів. Сьогодення дозволяє застосовувати одночасно три канали поширення інформації, а саме: усні вказівки та розпорядження, письмові накази та інші регламентуючі документи, електронний документообіг та мережеві технології спілкування. Всі означені канали є загальновідомими та практино доступними, але на практиці їх застосування суттєво варіюється в залежності від таких чинників: форма власності, розмір підприємства, стиль управління та ін. Тож маємо різні підходи до інформаційного розповсюдження інформації за різними каналами.

Відтак, в підприємствах державної форми власності, здебільшого, переважають письмові форми комунікативної взаємодії у вигляді уніфікованих документів, що є першопричиною перевантаження даного каналу та зниження ефектиності комунікативної взаємодії. Як на слідок, маємо низьку ділову активність та втрату конкурентних позицій через неспроможність оперативно реагувати на споживчі запити. В свою чергу, характеристики приватного сектору є оберненими і, в більшій мірі, схиляються до оператиної складової, яка виражається в усній координації функцій. Електронні засоби є синтезом обох раніше згаданих каналів комунікаційної взаємодії адже передбачають теж саме усне або ж письмове кодування інформації проте в знеособленій формі [20; с. 218].

Наступним аспектом внутрішньої комунікативної політики є упорядкувння формальних та неформальних каналів передачі інформації. Варто зазанчити, що обидва вони є дієвими в межах будь-якого підприємства і вилучити неформальну складову неможливо. Намагання подолати неформальні комунікативні зв’язки в більшій мірі схожі на «боротьбу з привидами», що є марною тратою зусиль. Тож виникає потреба управління даним каналом та використання його на користь підвищення ефективності управлінського процесу. Основним виразом неформального каналу інформаціцного обміну є чутки. Як правило, чутки, які стосуються об’єктивних процесів діяльності підприємства, а не суб’єктивних бачень окремих осіб, на 80 % є правдивими. Тож неформальні канали також є засобом управління персоналом підприємства і досягення високих показників продуктивності та ефективності.

Єдність каналів та межі їх застосування формують функціональну унікальність конкретного підприємства, яка виражається в побудові комунікативних схем. В свою чергу. останні в контексті процесності формують комунікаційну політику.

Важливість комунікацій в діяльності організації обумовлюється тим, що:

* комунікація є джерелом та носієм інформації;
* учасники комунікації отримують інформацію посередництвом спілкування всередині та поза межами своїх організацій;
* комунікація виступає в якості інструменту високої ефективності при реалізації стратегії підприємства, яка розробляється [19; с. 308].

Унікальним виразом комунікаційної політики підприємства є корпоративна культура, яка виражається саме у формуванні усталених норм та звичаїв, етики та правил відносин між працівниками підприємств по горизонталі та вертикалі в контексті інформаційного обміну. Корпоративна культура також є певним виразом ідентифікування підприємства та його іміджу, як в очах зайнятих так і представників зовнішнього оточення.

Комунікативна політика є відзеркаленням стилю управління керівника, адже він визначає межі долучення зайнятих до процесу формування управлінських рішень. Відтак, автократичний керівник формалізує канали передачі інформації з обмеженням зворотного зв’язку у формі діалогу (усного або ж письмового). Такий стиль управління передбачає результативну форму зворотнього процесу управлінського рішення. Демократичний стиль передбачає вільний спосіб передавання інформації від керівника до підлеглого і навпаки, що актуалізує добір каналу в залежності від індивідуальної зручності. Але в даному випадку процес завантаження каналів передачі інформації є не раціональним та малооптимізованим, що призводить до короткочасних перевантажень і дисфункціональних комунікаційних наслідків [24; с. 319].

Серед функцій корпоративного комунікаційного управління, яке реалізуєтсья через формування відповідної комунікаційної політики, на підприємствах особливо вирізняються функції комунікаційної безпеки і захисту бізнесу та реалізація комунікативних програм. Відповідно до цих функцій можна виділити два основних напрями внутрішньої політки: технологічний та репутаційно-іміджевий [36; с. 122].

Технологічні функції здійснюються за допомогою корпоративної інформаційної мережі і включають в себе технічне забезпечення комунікаційних процесів. Необхідними технічними засобами для обміну інформацією можуть бути розгалужений внутрішній телефонний зв'язок, комп'ютерна мережа, система зв'язку по електронній пошті з віддаленими підрозділами, система відеоконференцій. Функціональна діяльність підприємств має здійснюватись виключно в інформаційно-технологічному полі [22; с. 301].

Відтак, документообіг, у відповідності до вимог сучасності, має проходити оперативну обробку виключно в електронному вигляді. Створення такої системи має передбачати як можна більш швидке проходження документів від відправників до одержувачів. Документи повинні бути стандартизовані за формою для більш легкого їх сприйняття одержувачами.

У ділових структурах прийняті інноваційні форми проведення нарад, які передбачають оперативне проведення за допомогою засобів організаційної техніки без умови фізичної присутнсоті учасників в одному приміщенні, що є передумовою оперативності управлінських дій та оптимізації витарт пов’язаних з їх проведенням.

Головна вимога, що пред'являється до технічних засобів - це швидкість і точність переданої інформації, наявність необхідного рівня її захисту.

До технологічних функцій також відноситься правильна розстановка фільтрів на шляху інформаційних потоків. Такі фільтри повинні забезпечувати адресацію інформації по конкретним одержувачам, сортування інформації за ступенем важливості для одержувача, упередження інформаційних перевантажень учасників комунікаційного процесу, дозування інформації залежно від дозволеної міри доступу до неї співробітників. Неправильна установка фільтрів може зруйнувати весь комунікаційний процес і довести неефективність комунікаційної політики підприємства [21; с. 280].

Репутаційно-іміджевий напрямок діяльності орієнтований на інформаційне забезпечення етико-ділової репутації підприємства, як в контексті внутрішнього сприйняття персоналом так і відображення якості комунікаційної політки в зовнішньому оточені. Даний напрямок має синергетичний ефект поєднання наслідків соціального характеру (формування соціально-психологічного клімату в колективі та мотивованість персоналу) та економічного (технології формування інвестиційної привабливості ділової структури). Сфера вирішення цих завдань знаходиться в компетенції корпоратиної комунікаційної політики.

На розвиток комунікаційної політики впливають також фактори зовнішнього і внутрішнього середовищ:

1. Загальні фактори:
* політичні, економічні, соціальні, культурні та ін.;
* технологічні макрофактори, які впливають на зміну зовнішнього середовища;
* державна політика;
* правове поле.
1. Комерційні фактори:
* конкурентна позиція і динаміка ринкової частки;
* характер конкуренції на ринку і використання конкурентами комерційних засобів;
* параметри ринку, динаміка і перспективи його розвитку;
* спеціалізація і клієнтура;
* продукти та динаміка їх просування на ринку в зв’язку з їх життям;
* дистрибуція продуктів на ринку (локальний, регіональний, національний, міжнародний характер);
* вплив сервісу на вибір;
* стійкість комунікації з партнерами, посередниками;
* вплив споживачів, їхніх потреб, мотивацій і очікувань.
1. Фактори, пов’язані з інтеграційними процесами:
* входження підприємства до фінансово-промислової групи, фінансових груп та ін.;
* комерційні альянси;
* ступінь інтеграції в світову виробничо-збутову систему.
1. Внутрішні фактори:
* організаційна культура та якість розвитку внутрішніх комунікацій;
* ефективність системи управління й оперативність реакції на зміни в зовнішньому середовищі;
* історія, лідери, персонал;
* фаза розвитку (стадія народження, зростання, зрілості, занепаду);
* якість маркетингової стратегії;
* особиста мотивація та пріоритети керівників у процесі прийняття комунікативних рішень;
* характер і повноваження комунікативної структури;
* фінансові можливості.
1. Інституційні фактори:
* наявність місії і соціальних цілей комунікації;
* ступінь наближеності до владних структур, що дозволить лобіювати інтереси і забезпечувати дешевими ресурсами [38; с. 126].

Комунікаційна політика повинна мати цільову орієнтацію. Її успіх визначається прагненням керівництва:

* ознайомлення службовців з цілями, завданнями і планами організації;
* інформування про проблеми в діях і результатах;
* консультацій зі службовцями з приводу негативних, гострих або суперечливих питань;
* стимулювання постійного чесного, орієнтованого на рішення трудових проблем, двостороннього спілкування менеджера з підлеглими;
* швидкого оперативного інформування про найбільш важливі справи і рішення;
* встановлення духу творчості і новаторства та ін. [39; с. 209]

Комунікаційна політика більшості сучасних виробничих підприємств засновується на використанні елементів маркетингових комунікацій. Відтак, маркетингові та внутрішньокорпоративні комунікації є відокремленими та непов’язаними між собою і реалізуються незалежно один від одного. Це не дозволяє досягнути синергетичного ефекту від підсилення дії одного елементу іншим, що знижує загальну ефективність політики підприємства. Формування інтегрованих комунікацій зменшує витрати на комунікаційну діяльність підприємства при забезпеченні інтенсивних темпів зростання обсягів реалізації продукції або ж послуг, що обумовлює підвищення загальної ефективності діяльності підприємства за рахунок збільшення його рентабельності.

Відповідно дослідженням керівник витрачає від 50 до 90 % усього часу на комунікації. Це здається неймовірним, але стає зрозумілим, якщо врахувати, що керівник займається цим, щоб реалізувати свої ролі в міжособистісних відносинах, інформаційному обміні і процесах прийняття рішень, не говорячи про управлінські функції планування, організації, мотивації і контролю. Саме тому, що обмін інформацією вбудований в усі основні види управлінської діяльності, комунікації є сполучним процесом.

Оскільки керівник виконує свої ролі і здійснює основні функції, для того щоб сформулювати цілі організації і досягти їх, якість обміну інформацією може прямо впливати на ступінь реалізації цілей. Це означає, що для успіху керівників та організацій необхідні ефективні комунікації, які є можливими в силу наявності якісної практично апробованої та адаптованої до конкрентних умов підприємства комунікаційної політики.

Комунікація та інформація мають надзвичайно важливе значення в житті суспільства, і зокрема в діяльності підприємства. Особливої уваги вони набувають в суспільстві, що глобалізується. Останнє характеризується воістину революційним розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, які використовуються на всіх рівнях, у всіх сферах, галузях, територіальних та часових просторах управління.

Інформацiя виступає основою процесу управлiння комунікаціями. За допомогою iнформацiї реалiзується зв’язок мiж суб’єктом i об’єктом або мiж керуючою i керованою ланками системи управлiння. Управлiння має справу з величезними масштабами iнформацiї, обсяг якої при зростанні обсягiв виробництва продукцiї безперервно збiльшується. Наприклад, в сферi управлiння великим виробничим об’єднанням обертається iнформацiя, яка мiстить до 20 тис. показникiв, до 1 млн. матерiальних i 2 млн. трудових нормативiв, а вiдомостi про хiд виробництва передаються за допомогою 1,5-2 тис. документiв, з якими щоденно проводиться до 200 тис. операцiй. В цiлому обсяг iнформацiї зростає майже пропорцiйно квадрату росту обсягу виробництва [40; с. 218].

Без достовiрної iнформацiї про стан системи і взаємозв’язки з навколишнiм середовищем неможливо налагодити рацiональне функцiонування всього механiзму управлiння, до того ж вiдсутнiсть надiйної iнформації є однiєю з передумов суб’єктивiзму, суто вольових, необгрунтованих рiшень та дiй, несумiсних з науковим управлiнням. Органiзацiйно-практична дiяльнiсть керiвника багато в чому має iнформацiйний характер, бо включає iнформацiю для прийняття рiшень i передачу iншим ланкам.

Сучасна організація, що претендує на статус передового підприємства, повинна мати у своєму арсеналі перелік робочих нормативних актів і, в наказовому порядку, затверджену програму з внутрішньої комунікаційної політики аналогічно фінансовій, кадровій, ринковій та ін.

Таким чином, застосування концептуального системного підходу до процесу управління підприємством як сукупності взаємопов’язаних елементів в комунікаційно-інформаційній системі дозволить керівникам підприємства науково обґрунтовувати управлінські процеси. У зв’язку з цим виникає необхідність проведення модернізації інформаційного простору підприємства, яке обумовлене такими чинниками: змінами в організаційній структурі; невідповідністю використовуваного програмного або апаратного забезпечення сучасним розробкам; комерційною вигодою від використання готових рішень, вимогами ліцензійної угоди з виробниками інформаційних компонентів, неефективністю функціонування інформаційно-комунікативної системи управління підприємства. Ці заходи забезпечать ефективне функціонування підприємства на ринку.

***Тема 2***

***Public Relftions як елемент управління ефективністю підприємства***

Репутаційно-іміджевий напрямок комункаційної політики не має об’єктивних факторів практичної реалізації без застосування Public Relations (PR). Він, в свою чергу, більшої ваги, з точки зору досліджень та практичного значення, має в контексті маркетингу, адже є інтегрованим до його змісту в якості складового елементу комплексу.

Трактування PR набуває актуальності в частині засобу просування товару крізь призму формування іміджу та позитивного ставлення до об’єкта виробництва з боку цільових аудиторій та ділових кіл, існуючих або ж потенційних. Проте, варто зважити на те, що маркетинг в тій же мірі, що й управлінням персоналом є напрямами діяльності, які є інтегрованими в загальнокорпоративну стратегію та політику, що робить PR засобом маркетингу та управління персоналом одночасно, формуючи системність та безперервність реалізації його як практичного процесу в обох площинах.

В сучасній науковій літературі та практиці бізнесу підкреслюється, що PR є п'ятим елементом комплексу маркетингу, поряд з «product» (продукт), «ргісе» (ціна), «promotion» (просування), «place» (місце). Однак Public Relations відрізняються від «просування» тим, що просувають в суспільну свідомість не стільки продукт*,* скільки саме підприємсгво. Просування продукту (товару, послуги) здійснюється головним чином зі споживачами, PR же - з широкою громадськістю.

Варто також підкреслити, що PR одночасно є одним із засобів реклами, що представляє широкій громадськості підприємство, котре займається певною діяльністю. Варто враховувати таку важливу особливість, що PR орієнтовані на просування не товару, а фірми, і не на ринку, а в суспільстві. Вони не пов'язані з негайним продажем продукту. Це стимулювання попиту далекої дії, який реалізується крізь призму формування стійкого позитивного ставлення до підприємства вцілому [41; с. 101].

В широкому розумінні *Public Relations* (в перекладі з англ. - зв'язки з громадськістю) є спеціалізованою діяльністю підприємств, організацій та установ, що забезпечує взаєморозуміння і доброзичливість у контактах з масами (публікою), соціальними групами. У вузькому розумінні - це систематична діяльність, що спрямована на зміну переконань, ставлення, думок та поведінки різних груп людей (цільових груп) стосовно неї, її продуктів, послуг, а також конкретних проблем, ідей та дій [42; с. 118]. PR водночас може бути достатньо оперативним інструментом комунікаційної стратегії компанії, реалізуючи довгострокові задачі зі створення та підтримки корпоративної репутації компанії, налагодження необхідних контактів, переконання конкретних цільових груп.

Якщо ж зосередити увагу на Public Relations як на елементі управління, то вони є важливою складовою управлінської діяльності, яка покликана забезпечити взаєморозуміння, довіру між сферою управління і широкими суспільними верствами, соціальним середовищем. Тобто, з точки зору управління персоналом, зв’язки із громадськістю є засобом формування та підтримки позитивного ставлення керованої ланки на упарвлінські дії крівництва, що є запорукою позитивного іміджу підприємства в очах персоналу крізь призму задоволеності місцем роботи та результатом функціонування.

Таким чином, Public Relations є багатогранною діяльністю, що поєднує безліч напрямків, прийомів та інструментів. В той же час, вони є і наукою, що має свої непорушні закони, методологію, принципи з формування відносин довіриміж об'єктом і суб'єктом. Одночасно PR виступають в якості мистецтва.

Система Public Relations повинна впливати на суспільну думку для того, щоб сформувати, підсилити або змінити її відносно пропонованого продукту, організації (підприємства) вцілому або ж якого-небудь явища. Думка - це ставлення до певного явища окремої людини. Думка групи, тобто спільності людей, визначається як суспільна думка. Суспільна думка - це стан масової свідомості, що містить у собі ставлення (приховане або явне) до суспільних подій, до діяльності різних груп, організацій, окремих особистостей. Це сукупність суджень про дійсність. Думка може бути позитивною, негативною, нейтральною, неіснуючою (тобто відсутньою) [43; с. 191].

Раціонально організована робота Public Relations полягає в оперативному виявлені хиб в плануванні й організації своєї підприємницької діяльності. Без знань системи та механізму PR-діяльності неможливо встановлювати ефективне співробітництво з громадськістю, як всередині організації (персонал) так і ззовні (споживачі та ділові кола). Тобто зв’язки з громадськістю є невід’ємною частиною менеджменту та управління з огляду на центризм ключових функцій адміністрування соціально-економічних систем.

В свою чергу, громадськість - це група людей, що склалася під впливом певних обставин, які усвідомлюють проблемність ситуації і реагують на неї однаковим чином. Варто розрізняти внутрішню (закриту) і зовнішню (відкриту) громадськість. Внутрішня громадськість - це співробітники підприємства, об'єднані службовими відносинами, традиціями, корпоративною відповідальністю, які підкоряються службовій дисципліні. Така спільність називається й соціальною спільністю. Зовнішня громадськість - це численна група споживачів товарів і послуг, засобів масової інформації, учасники політичних рухів, партій і фракцій. «Власна» громадськість - це той контингент людей, організацій, з якими працює або може стикатися в силу специфіки своєї діяльності дане підприємство. Тож такий підхід до трактування громадськості актуалізує Public Relations як засіб управління персоналом підприємства [44; с. 101].

Важливим елементом паблік рілейшнз є ділове спілкування, що спрямоване на вирішення поточних і перспективних завдань підприємницької діяльності фірм. Ділове спілкування - це діяльність, що дозволяє налагодити інформаційні зв’язки в середині організації між виробничими ланками по горизонталі та вертикалі, ввійти в контакт із партнерами по бізнесу для досягнення бажаного результату.

Основна мета ведення PR-діяльності організації - це створення зовнішнього й внутрішнього соціально-політико-психологічного середовища, сприятливого для успіху організації, забезпечення необхідної поведінки цього середовища відносно фірми. Діяльність PR в організації може вестися за кількома напрямками, орієнтованими на різні групи громадськості (широку або місцеву громадськість) або на досягнення конкретних цілей (формування іміджу організації, подолання кризи) [45; с. 82].

В цілому процес PR-комунікації складається з суб’єкта комунікації, об’єкта комунікації та предмета комунікації (повідомлення).

Саме предмет комунікації є результатом зусиль суб’єкта та головним чинником зміни поведінки об’єкта у потрібному суб’єкту напрямку. Адже адресований об’єкту предмет комунікації починає жити самостійним життям і його ефективність залежить від того наскільки правильно був змодельований його зміст. Тому необхідно вміти заздалегідь прогнозувати і аналізувати хід міркувань об’єкта під впливом предмета PR-комунікації. Відтак, предметом є інформаційне повідомлення, яке є відповідним чином закодовано у залежності від застосовуваного каналу передачі, здатне в повній мірі забезпечити процес управління поведінкою зайнятих та їх високу результативність діяльності. Відбувається зміна переконань та індивідуальної або групової свідомості, яка передбачає необхідність формування єдності цілей як основи функціонування колективів та підприємства вцілому крізь призму побудови репутаційних установок по відношенню до об’єкта. Отже, предмет PR-комунікації повинен моделюватися суб’єктом як основа певного умовиводу, хід якого має привести об’єкт до конкретного, бажаного для суб’єкта висновку. До того ж, зміст предмету комунікації має бути адекватним попереднім знанням об’єкта.

Об'єктом впливу PR є суспільна думка, тобто думка громадськості або певної її частини (громадської аудиторії), яка має результатом позитивність ставлення стосовно об’єкта та створеного виробничо-функціонального середовища. Об'єктом PR є система реальних зв'язків суб'єктів управління та суспільної діяльності з громадськістю (персоналом).

*Основні напрями PR-діяльності:*

* робота зі зв'язками з державними установами та громадськими організаціями (англ. public affairs);
* управління корпоративним іміджем (англ. corporate affairs);
* створення сприятливого образу особистості (англ. image making);
* побудова відносин із ЗМІ (англ. media relations);
* закріплення кадрів, створення гарних відносин з персоналом (англ. employee communications);
* громадська експертиза (англ. public involvement);
* взаємини з інвесторами (англ. investor relations);
* проведення мобілізаційних і презентаційних заходів (англ. special events);
* управління кризовими ситуаціями (англ. crisis management);
* управління процесом адекватного сприйняття аудиторією повідомлень (англ. massage management) [44; с. 123].

Основне завдання PR-комунікації полягає в тому, щоб спрямувати хід міркувань об’єкта у потрібному суб’єкту напрямку і, спираючись на попередні знання об’єкта та на закони і правила логіки, підвести його до отримання такого нового знання про предмет, яке є вигідним для суб’єкта. *Public Relations* - це породження ситуації, а потім і середовища, у якому навіть негативна інформація про об'єкт не буде руйнівною ні для об'єкта, ні для суб’єкта, а для цього необхідний постійний «зворотній зв’язок» [46; с. 95].

Під функцією у контексті Public Relations варто розуміти не стільки власне діяльцість (роботу), скільки зовнішній прояв властивостей якого-небудь об'єкта в сформованій системі відносин. Функцією PR в контексті управління персоналом є досягнення ефективності роботи підприємства (організації, структури). Тож об'єктом впливу PR-комунікацій виступають, власне компанія та її персонал.

*До функцій PR як елементу управління ефективністю підприємства включено:*

* маркетингову (кінцевою метою маркетингу на підприємстві є одержання прибутку, що утворює певну, часом значну, частину матеріального капіталу, який, в свою чергу, утворює основу для приросту матеріального капіталу);
* організаційну (реалізація охоплює як питання організації роботи з громадськістю (персоналом) так і питання оперативного й оперативно-стратегічного розвитку підприємства в цілому);
* комунікаційну (реалізується крізь призму формування загальної (стратегічної) комунікаційної взаємодії, яка передбачає поточне (оперативне) комунікаційне забезпечення досліджень, творчого процесу, аналізу, а також тактичне – виробничого процесу);
* дослідницьку (реалізується через управління дослідницьким процесом, включаючи постановку завдання, планування й організацію його виконання, а також контроль і оцінку результатів виконання);
* творчу (управління творчим процесом з формуванням стійких репутаційно-іміджевих установок громадськості (персоналу));
* аналітичну (керування аналітичним процесом; встановлення й підтримка ділових відносин з джерелами інформації; збір, зберігання й обробка (облік, систематизація, вивчення й оцінка) аналітичної інформації; підготовка та подання аналітичних звітів);
* виробничу (управління виробничим процесом через встановлення й підтримку ділових відносин з PR-фахівцями (компетентними особами)) [37; с. 102].

*PR-фахівець або ж уповноважена особа повинна бути обізнаними стосовно:*

* соціально-психологічного клімату в даній організації;
* особливостей функціонування комунікативних каналів, тобто яким чином здійснюється поширення інформації з ієрархічної вертикалі й по горизонталі в даній організації;
* домінуючі традиції й цінності організації [47; с. 83].

Відтак, до функціональних особливостей Public Relation в контексті управління персоналом варто віднести вивчення та формування громадської думки, побудова та налагодження комунікаційних схем двостороннього спілкування; запобігання конфліктів; сприяння взаємоповазі й соціальній відповідальності; гармонізація суспільних і особистих інтересів; формування доброзичливих контактів та поліпшення виробничих відносин.

Фахівці PR або ж відповідні уповноважені особи мають приймати до уваги та реалізовувати сім основних складових успішної концепції зв'язків з громадськістю.

*1. Довіра.*Спілкування має складатися в атмосфері довіри, а останнє залежить від джерела інформації. Одержувач інформації повинен вірити інформатору і вважати його експертом у викладених питаннях.

2. *Обстановка.*Щоб мати переконуючий вплив, обстановка повинна створювати всі умови для активної участі залучених в процес комунікації та функціонального діалогу.

3. *Зміст.*Кожне PR-звернення повинно мати сенс для його одержувача і нести йому щось нове, корисне, привабливе. Зазвичай для звернення відбираються теми, які можуть найкращим чином задовольнити інтерес адресата.

4. *Ясність*- необхідний елемент звернення, яке має бути складено в доступній, зрозумілій формі для джерела і для одержувача.

5. *Безперервність і систематичність.*Комунікація вимагає повторюваності для повного сприйняття, а значить і переконливості.

6. *Канали комунікації.*Для здійснення зв'язків з громадськістю канали передачі інформації повинні бути гнучкими, традиційними та доступними для користувачів.

7. *Можливості аудиторії.*Комунікація досягає максимальної ефективності, якщо вона вимагає мінімальних зусиль з боку цільової аудиторії [41; с. 141].

Підводячи підсумки, визначимо основні положення, пов'язані із сучасним розумінням природи й сутності Public Relations:

* в основі PR лежить згода, співробітництво між організацією й громадськістю (керуючою та керованою ланками), від яких залежить успіх діяльності;
* PR - це ідеологія й технологія управління, вплив на стан суспільної думки, свідомість людини, певних груп, суспільства в цілому;
* PR - це спеціальний вид діяльності, заплановані й тривалі зусилля зі збору, аналізу й передачі інформації, організації спілкування;
* PR-діяльність включає розробку, організацію та реалізацію програм дій, що сприяють взаєморозумінню між зайнятими в процесі виробництва, включаючи зв’язки по вертикалі та по горизонталі;
* PR-діяльність спрямована не тільки на зовнішнє середовище, але й всередину, для досягнення корпоративного взаєморозуміння.

В цілому, можна помітити, що зв'язки з громадськістю стали сьогодні важливим фактором успіху будь-якої організації, мистецтвом формувати її індивідуальність, управляти корпоративною репутацією. Одночасно, вони є невід'ємною ланкою в сучасних управлінських процесах та перспективним ресурсом досягнення високих показників ефективності.

***Тема 3***

***Внутрішньокорпоративні PR***

Об’єктивна необхідність формування позитивного образу та іміджу підприємства на ринку в умовах сучасності є беззаперечною, що є функціональною компетенцією зв’язків із громадськістю. Проте, PR-діяльність на сьогодні не можна вважати повноцінною, якщо зовнішній PR розробляється і впроваджується окремо від внутрішнього. Крім того, проблема внутрішньокорпоративних зв’язків із громадськістю загострюється з огляду на процеси глобалізації, динамічних змін в технологіях і економіці, наявності конфліктних та кризових ситуацій, які можуть бути вирішені засобами PR. Тож проблема дослідження щодо впливу заходів внутрішнього PR на ефективність роботи підприємства на вітчизняному ринку набуває все більшої популярності.

Внутрішнім PR заведено вважати PR-діяльність у системі управління підприємством. Менеджери успішних підприємств в своїй діяльності керуються основними принципами налагодження внутрішньокорпоративних зв’язків між керівництвом і співробітниками та між робітниками всередині колективу. Основною метою внутрішнього PR є об'єднання колективу організації в одну команду, виховування в нього почуття відданості, забезпечення колективної ефективної праці для досягнення цілей і вирішення основних завдань підприємства під час господарської діяльності.

Ефективність діяльності сучасної компанії залежить від згуртованості персоналу, від довірчих, зацікавлених відносин між керівництвом і співробітниками, від надійності вертикальних і горизонтальних зв'язків. Сучасний працівник повинен бути зацікавленим в успіхах фірми та в результатах своєї праці.

Формуванням внутрішньокорпоративних зв'язків в організаціях займаються служби зв'язків із громадськістю (або окремі їх представники), які, як правило, є складовою частиною структурного підрозділу організації з управління персоналом. Це відповідальна і значна за обсягом робота, якій необхідно приділяти велику увагу. Завдання служби з внутрішньокорпоративних зв'язків з громадськістю полягає в тому, щоб сприяти ефективному управлінню людськими ресурсами [47; с. 117].

Робота по встановленню внутрішньокорпоративних комунікативних зв'язків зі співробітниками компанії повинна будуватися на основі двосторонніх партнерських взаємовідносин. В організаціях з високим і ефективним рівнем комунікативної взаємодії співробітники, як правило, добре інформовані по всіх необхідних для продуктивного здійснення своєї трудової функції нововведеннях та важливих подіях як поза, так і всередині підприємства. А також вони мають можливість висловлювати свої думки з виробничих питань в межах функціональних компетенцій.

Внутрішньокорпоративні комунікаційні зв'язки виконують інформаційну, управлінську і об'єднуючу функції, які реалізовують всередині компанії важливу задачу менеджменту по встановленню і підтримці відносини між організацією та її працівниками [48; с. 81]. Ефективне виконання функцій внутрішньокорпоративних зв'язків із громадськістю веде до більш високої продуктивності праці співробітників і підвищення ступеня їх задоволеності роботою, кращого досягнення цілей організації, більш гармонійних відносин з керівництвом, споживачами, партнерами, інвесторами і т. д.

Використання заходів PR сприяє підвищенню результативності роботи кожного працівника окремо та покращенню показників роботи підприємства в цілому. Робочий колектив необхідно розглядати як сукупність індивідуумів. Важливим є формувати індивідуальний підхід до кожного працівника, тому менеджер повинен розрізняти основні психотипи людей задля визначення основних важелів впливу. У випадку, коли мова йде про мале  підприємство з невеликою кількістю працівників, то знайти правильний підхід до кожного працівника простіше. Але якщо колектив великий, то для створення психологічного портрету кожної особи потрібно багато часу і зусиль. Саме цьому необхідно визначити основні заходи внутрішнього PR, які були б ефективними для будь-якого підприємства. Ефективний менеджмент ґрунтується на поєднанні реальних цілей, життєвих цінностей і установок, очікувань і потреб працівника з цілями організації. Працівник, який поділяє цілі й усвідомлює цінності своєї організації, здатний визначати завдання, знаходити шляхи їх вирішення, здійснювати самоконтроль, тобто переходити від зовнішнього мотивування до самомотивування.

Зважаючи на сутнісне розуміння внутрішньокорпоративного (внутрішнього) PR, його варто трактувати як комплекс заходів, що спрямовані на побудову ефективних внутрішніх комунікацій між співробітниками та розвиток корпоративної культури. Він є цілеспрямованим та структурованим інформаційним впливом на персонал з боку керівництва, який покликаний формувати та зміцнювати позитивне сприйняття, іміджевість підприємства та методів управління ним. В той же час, внутрішній PR є складовою частиною системи та політики управління персоналом підприємства, яка повинна бути побудованою в межах єдиної концепції і відштовхуватися від цілей, які поставлені перед компанією. Традиційно внутрішній PR розуміється як комплекс заходів, спрямований на формування у співробітників позитивного образу компанії-роботодавця і дозволяє за рахунок цього підвищити ефективність їх діяльності.

*Заходи внутрішнього PR поділяють на:*

* іміджеві (розробка та впровадження місії, філософії компанії, правил і процедур, формування корпоративної культури і т.п .);
* навчальні (інформаційний масив, який передбачає проведення семінарів та тренінгів з метою підвищення кваліфікації та професійного росту співробітників, а також для адаптації новачків і працівників, які перейшли на нову посаду);
* комунікативні (інформування співробітників про всі основні події, які відбуваються в компанії, випуск корпоративних ЗМІ, використання Інтернету, налагодження зв'язку між керівництвом і співробітниками, проведення конференцій, надання співробітникам можливості прийняття самостійних рішень);
* об'єднуючі (організація корпоративних заходів та організація дозвілля) [44; с. 144].

Створення системи внутрішнього PR припускає тривалу роботу, яка складається з декількох етапів, а саме: підготовка, вибір інструментів; реалізація; оцінка ефективності. Проте, для максимальної ефективності заходів PR необхідно дотримуватися основних етапів його проведення. По-перше, необхідно проаналізувати ситуацію, організацію, інформаційні потреби та внутрішні комунікативні зв’язки, що присутні на фірмі. Далі формуються цілі  і завдання, розробляються варіанти стратегії. Третім етапом є вибір комунікаційної тактики та реалізація стратегії. Останнім є оцінка стратегічного плану на предмет його ефективності. Результатами добре спланованої та реалізованої всередині компанії PR-програми є набуття персоналом внутрішньої стійкості, зміцнення лояльності, відсутність конфліктів, досягнення командного мислення і, як наслідок, підвищення результативності бізнесу.

У внутрішньому середовищі підприємства PR є системою формування позитивного ставлення працівників до діяльності підприємства, одного до одного, до керівництва, до товарів та послуг, які підприємство випускає або ж надає. Таке ставлення формується через правильно побудовані заходи комунікацій з урахуванням специфіки підприємства та психологічної індивідуальності складу персоналу. Проведення нарад, віддання розпоряджень, доброзичливе ставлення керівництва до підлеглих, вчасне інформування про події, що відбуваються на підприємстві та за його межами, формулювання наказів, оперативне реагування на будь-які зміни, організація та проведення спільних свят фірми із залученням більшості колективу, наявність дощок оголошень, форма одягу працівників підприємства та інші заходи створюють дружню, патріотичну атмосферу в колективі.

У філософії Public Relations велике значення надається наявності двосторонніх відносин. Брак спілкування породжує багато випадків непорозуміння. Поліпшення каналів спілкування, розроблення нових способів створення двостороннього потоку інформації та досягнення розуміння - головні завдання будь-якої програми РR на підприємстві.

*Всередині фірми РR виконує низку життєво важливих для сучасного бізнесу функцій:*

* допомога працівникам і фахівцям в ознайомленні з цілями, можливостями та традиціями фірми;
* роз'яснення політики керівництва і принципів його роботи з персоналом;
* задоволення потреби персоналу в інформації про події у фірмі та довкола неї;
* забезпечення і стимулювання двосторонньої комунікації між керівництвом фірми та її працівниками;
* сприяння розвитку позитивної мотивації в кожного працівника щодо фірми та високої якості роботи;
* формування командного духу, організаційної культури та фірмового стилю;
* виховування працівників як представників фірми, носіїв її іміджу та культури;
* забезпечення взаєморозуміння між керівництвом фірми та її персоналом;
* контроль за мотиваціями, підтримка високого професіоналізму, сприяння формуванню гарного психологічного та морального клімату в колективі;
* контролювання внеску кожного працівника в успіх фірми;
* встановлення духу творчості та новаторства.

Правильна реалізація наведених функцій можлива лише в тому разі, якщо керівництвом фірми передбачені різні види забезпечення процесу управління зв' язками з громадськістю: ідеологічний, кадровий, матеріально-технічний, фінансовий, нормативно-правовий, технологічний, інформаційний тощо.

*Основними завданнями РR у системі управління підприємством є:*

1) забезпечення надходження двох потоків інформації за ієрархічною схемою: «зверху-вниз-наверх»;

2) створення єдиної системи об'єктивних оцінок на основі внеску кожного працівника в успіх компанії;

3) поширення РR-звернень усередині колективу за допомогою фірмових часописів, багатотиражних газет, листівок, аудіо- та візуальних засобів, «гарячих телефонних ліній», дощок оголошень. При цьому негативна інформація має послаблюватися за рахунок посилення позитивної;

4) інформування всіх працівників про досягнення, цілі та пріоритети в діяльності підприємства і про те, які вигоди це може принести особисто їм;

5) забезпечення умов, за яких керівники можуть чітко визначати завдання та обов' язки кожного з підлеглих та оцінювати ефективність їхньої роботи;

6) доведення до всіх працівників вимог щодо якості роботи і продукції;

7) стимулювання відкритих дискусій між керівниками і підлеглими;

8) залучення співробітників до розроблення процедур діяльності підприємства;

9) заохочування працівників до висловлювання своїх рекомендацій з удосконалення діяльності підприємства та своєчасне інформування їх про розгляд таких рекомендацій;

10) отримання інформації від працівників про їхні плани кар'єрного зростання;

11) забезпечення працівників інформацією, яку вони можуть використати для прийняття рішень щодо особистої кар' єри;

12) інформування працівників про вакансії на підприємстві;

13) заохочування працівників до сповіщення своїх проблем;

14) своєчасне вирішення проблем працівників;

15) визначення необхідної для співробітників інформації;

16) регулярне оцінювання ефективності комунікативних відносин;

17) формування ділового та неофіційного спілкування на засадах основних принципів РR [41; с. 230].

Найголовнішим завданням внутрішньофірмової РR-роботи є забезпечення двох потоків інформації – «зверху» і «знизу». У першому випадку мова йде про інформацію, яка передається від перших осіб компанії і має систематично доводитися до працівників. У кожного співробітника є потреба у «відчуванні» керівника, в знаннях про наміри керівництва, підсумки та перспективи діяльності фірми, стан справ, обґрунтованість чуток. Не менш важливим є й зустрічний потік - від персоналу до керівництва. Настрої, думки, рішення, оцінки, можливі пропозиції щодо поліпшення справ - про все це керівник може дізнатися тільки від самих працівників. Тому керівництву фірми надзвичайно важливо мати «відчуття кожного підлеглого». Якщо перші особи фірми нехтуватимуть таким потоком, він формуватиметься стихійно і не завжди на користь справі, що вимагає відповідного управління.

РR-діяльність у системі менеджменту - це свого роду консультування і приховане керування. РR-менеджери повинні так організувати роботу, щоб таке керування взаємовідносинами в колективі підприємства сприймалося як певна взаємодія, заснована на загальних інтересах і цінностях. Зміст діяльності від цього не зміниться, проте необхідні функції виконуватимуться. Цим самим можна уникнути психологічного дискомфорту, підозри працівників, що таке управління переслідує односторонні цілі.

На практиці існує низка методів для роботи з внутрішньою громадськістю: колегіальні зустрічі між співробітниками фірми (бажано за участі керівництва фірми), збори, наради, семінари, конференції тощо. Внутрішньофірмові комунікації формують організаційну культуру підприємства. Якщо такий механізм внутрішнього спілкування налагоджено, між учасниками комунікацій гармонізується психологічний клімат, у роботі підвищується рівень взаєморозуміння та взаємовиручки, зростає відповідальність, знижується рівень і гострота конфліктів, що сприяє поліпшенню економічних показників діяльності підприємства.

У системі управління підприємством на засадах РR можуть бути використані різні стилі управління. Досвідченими керівниками стиль визначається залежно від ситуації, ступеня зрілості та відповідальності персоналу. Але перевагу віддають демократичному та ліберальному стилям.

В управлінні підприємством на засадах РR особлива увага приділяється формуванню в об'єкта управління нових потреб. Компромісні рішення є небажаними, оскільки порушують образ партнерських і довірливих відносин у силу того, що вони засновані на взаємних поступках або тимчасових узгодженнях за наявності суттєвих розбіжностей.

Будь-яка організація (підприємство) у своїй діяльності керується певними цілями та стратегією досягнення цих цілей. На рівні управління підприємством стратегія ефективності РR грунтується на виконанні таких програм:

* корпоративного планування, яка має спонукати менеджерів різних рівнів до ефективної участі в плануванні та прийнятті рішень;
* розвитку та вдосконалення системи наукової інформації для керівництва з метою забезпечення менеджерів знаннями щодо корпоративних дій;
* підвищення продуктивності праці шляхом використання обмежених ресурсів;
* удосконалення системи формального і неформального спілкування у колективі;
* навчання менеджерів новим методам управління [40; с. 101].

Виконання цих програм здійснюється на основі формування корпоративної культури.

*Корпоративна культура* - це сукупність правил, звичаїв, традицій, норм етики і практики бізнесу та управління, які не закріплені законодавчо, але є дуже важливими для успішної діяльності підприємства. В цілому основна функція корпоративної культури- створити відчуття ідентичності всіх членів організації [24; с. 203].

*На теперішній час розрізняють три рівні корпоративної культури:*

* поверховий (символічний) - здатний підтримувати тільки певні моделі організаційної поведінки. Символи, як правило, використовуються на підприємстві для зменшення невизначеності, а при зіткненні з нестабільністю стають орієнтирами поведінки;
* підповерховий - об' єднує цінності та норми, що свідомо зафіксовані в документації підприємства і мають бути керівними у повсякденній діяльності працівників;
* базовий (глибинний) - базові припущення, що виникають у членів організації на підставі особистого досвіду і підкріплюються або змінюються на основі успішних суспільних дій [24; с. 205].

*Корпоративна культура охоплює:*

* індивідуальну автономність - ступінь відповідальності, незалежності та можливостей вираження ініціативи в організації;
* структуру - взаємодія органів та осіб, чинних правил прямого керівництва та контролю;
* напрям - формування цілей і перспектив діяльності фірми;
* інтеграцію - об' єднання та координацію діяльності працівників компанії;
* управлінське забезпечення - забезпечення чітких комунікаційних зв' язків на всіх рівнях управління;
* підтримку - допомога керівників своїм підлеглим;
* мотивацію - залежність винагород, що отримують працівники, від результатів їхньої діяльності;
* ідентифікацію - ототожнення працівників з організацією в цілому;
* управління конфліктами - можливість розв' язання конфліктів;
* інноваційність - заохочення працівників в інноваціях і відповідальності за їх упровадження [28; с.194].

Формування корпоративної культури передбачає створення для персоналу таких соціальних, побутових, психологічних та інших умов, у яких він почуватиметься комфортно. Для цього поряд із матеріальними стимулами необхідно визнати важливість ролі кожного співробітника в загальних справах, розширювати участь працівників в управлінні, залучати їх до переговорів з укладенням відповідних контрактів.

Розробленню заходів щодо формування корпоративної культури та здійснення контролю за її дотриманням допомагають інструменти внутрішньокорпоративного РR. Їх можна умовно поділити на інформаційні, аналітичні, комунікаційні, організаційні та інструменти кризового реагування.

*Інформаційні інструменти*- це засоби однобічної комунікації. Вони призначені для інформування працівників підприємства про поточні події у межах зв’язків із громадськістю. До основних інформаційних інструментів внутрішніх РR належать внутрішні видання (інформаційні корпоративні бюлетені, внутрішньокорпоративні журнали та газети),  корпоративні web-ресурси (сторінки, сайти, портали), кабельне мовлення (радіо, телебачення, внутрішня комп'ютерна мережа), дошки оголошень тощо.

*Аналітичні інструменти*внутрішніх зв'язків із громадськістю є засобом однобічної (зворотної) комунікації, який є призначеним як для вивчення думок та настроїв працівників підприємства, так і для аналізу діяльності підприємства, відповідності дій компанії поставленим цілям і заявленій місії.

Основними інструментами внутрішньокорпоративного РR цього типу є моніторинг відгуків працівників підприємства (здійснюється через регулярне анкетування або опитування працівників підприємства відносно тих чи інших розпоряджень і способів керування, дій компанії або ситуації на ринку, результатом чого є комплексний аналіз отриманої інформації) та звіти компанії за певний період часу (готуються різними підрозділами відповідно до переліку необхідної документації ведення господарської діяльності підприємства і можуть бути призначені як для зовнішнього користування, так і для внутрішнього).

*Офіційні комунікаційні інструменти*внутрішніх зв'язків із громадськістю мають головну перевагу - безпосередній контакт між працівниками та керівництвом. Основними заходами є: збори членів трудового колективу, брифінги, виступи керівництва, відкриті інтерв'ю, усні повідомлення керівництва.

*Інструменти кризового і посткризового реагування*- це засоби підвищення ефективності вживання РR-засобів і прийомів. Цьому сприяють: обмірковане та зважене ставлення до кожного слова, звернене до працівників підприємства; робота на випереджання, інтенсифікація інформаційного обміну в обох напрямах; особлива увага до проявів реакції, думок і настроїв працівників; максимальна гнучкість у зв'язках із громадськістю.

*Організаційні інструменти*внутрішнього РR представлені набором спеціальних заходів, що проводяться для працівників підприємства при безпосередній участі керівництва. Такі інструменти спрямовані на зміцнення корпоративного духу, формування команди в умовах неформальної, святкової обстановки [46; с. 300].

У своїй діяльності внутрішній РR використовує, по суті, ті ж механізми, що і зовнішній. Є втім, і специфіка. Оскільки аудиторія внутрішнього РR - це співробітники організації, ті, чиє життя і благополуччя істотним чином залежать від успіху компанії, природно, що їх потреба в інформації істотно вище, ніж у будь-якої зовнішньої групи. Реально працюючий внутрішній РR - це комплексна діяльність, в якій можуть бути використані різні інструменти. Головне ж у ній - відповідність цілям, яких компанія прагне досягти, вибудовуючи систему взаємин зі своєю внутрішньою аудиторією. Внутрішній РR покликаний підвищувати рівень лояльності та умотивованості персоналу, а отже, і ефективність його діяльності. Крім того, створення позитивного іміджу компанії в очах співробітників впливає на імідж компанії у зовнішньому світі, тому що персонал є одним з каналів трансляції інформації назовні.

**Тема 4**

**Організація та проведення нарад і зборів**

Як зазначалось раніше наради, засідання та збори є формами ділових комунікацій в підприємствах різних типів. Вони являють собою різні форми участі персоналу організації у розгляді, обговоренні, вирішенні актуальних та проблемних питань.

Дослідження свідчать, що керівники різних рангів використовують від 10 до 50 % свого робочого часу на проведення нарад і засідань. Більш детально дослідженими є питання долучення та часових витрат менеджерів середньої та вищої ланки управління, які констатують витрати від 35 % свого робочого часу до 50 % на дані форми комунікативної взаємодії в межах функціонування підприємства. Проте нарада не регламентується виключно часом проведення, адже багато часу витрачається і на підготовку, що робить даний процес доволі трудомістким та матеріально затратним. Тож постає питання корисності проведення ділових комунікацій в таких формах, що вимагає вивчення технік та технологій організації та проведення асоціативного сприйняття певного виду.

Традиційно одностайним є висновок стосовно корисності нарад та зборів. На нарадах керівник роз’яснює свою позицію, переконує присутніх, готує до правильного сприйняття свого рішення. Коли з’являється наказ, розпорядження або вказівка, робітники, що були присутніми на нараді, сприймають його як результат рішення, у підготовці якого вони брали участь.

*Наради і засідання* - найбільш поширені методи керівництва, способи підготовки і прийняття управлінських рішень, вивчення і формування думки колективу, оцінки здібностей підлеглих. Уміле проведення наради, щира зацікавленість присутніх в її рішеннях дають змогу залучити до активної дискусії навіть інертних людей, що рідко виступають.

Існує певна відмінність між такими формами колективної роботи, як нарада, засідання і збори.

Нарада - це форма управлінської діяльності, змістом якої є спільна робота певної кількості учасників управлінського процесу. Нарада - одна з найдієвіших форм залучення членів трудового колективу до розв’язання встановлених перед ним завдань, управління організацією. Вона дає змогу керівнику впливати через її учасників на весь колектив підприємства.

Засідання - це форма організації роботи постійно діючого органу (комітету, колеги, ради, комісії, групи). У більшості випадків проведення засідання передбачається статутом, хоча іноді засідання може проводитися за ініціативою керівника.

Збори - це спільна присутність у певному місці людей, об’єднаних конкретною метою (збори працівників підприємства, підрозділу, членів товариства та ін.) [49; с. 114].

Оволодіння знаннями і навичками, необхідними для організації і проведення нарад, зборів і засідань, а також ефективної участі в них - один з найважливіших елементів підготовки керівника, удосконалення організації його роботи. Слід зазначити, що практика проведення численних і багатолюдних нарад, яка набула значного поширення на деяких підприємствах, призводить до того, що керівники підрозділів і головні спеціалісти нераціонально використовують свій робочий час, позбавлені можливості планувати робочий день, відволікаються від виконання своїх прямих обов’язків, не можуть кваліфіковано та оперативно впливати на організацію роботи.

Порядок, коли усі або більшість питань, з яких рішення мають бути прийняті тільки конкретними керівниками, розглядають на нарадах, знижує відповідальність керівного складу, знижує ініціативу, бажання самостійно приймати рішення [50; с. 203].

Тож доцільно констатувати двоєдину природу корисності нарад та засідань. В першу чергу, це є ефективний механізм залучення працівників до процесу прийняття управлінських рішень, а отже й до управління підприємством загалом, що є позитивним моментом підвищення умотивованості та віддачі зайнятих. Проте, варто зважати на зворотну сторону даного процесу, яка визначається нераціональністю використання часу витраченого на наради в силу неправильного добору форми та складу учасників. Тобто в більшій мірі проблемою є не самі наради а низька компетентність в сенсі їх організації.

Слід відзначити, що у практиці управлінської діяльності переважають наради, які мають як позитивні, так і негативні сторони. Відтак, до позитивних сторін наради належать:

* можливість оперативно одержати потрібну інформацію, ознайомитися з різними точками зору на проблему і визначити шляхи її вирішення;
* колегіальність прийнятих рішень.

При цьому нарада є ефективною та економічно доцільною, якщо вона виступає засобом одержання, перевірки та обліку, а не надання інформації.

До негативних сторін наради слід віднести:

* відносно висока вартість проведення (місце, процес організації, коло учасників, оцінка результативності);
* невизначеність колективної відповідальності.

 З огляду на двоєдину природу корисності нарад в діяльності підприємств доречним є звернути увагу на їх класифікацію з метою усвідомлення сутнісних особливостей. Тож видову класифікацію розкрито крізь призму певних ознак, а саме:

1. За цілями:
* навчальні (мета наради - передати учасникам певні знання і тим самим підвищити їх кваліфікацію);
* роз’яснювальні (мета наради - намагання керівника переконати учасників наради у необхідності, вірності та своєчасності його стратегії і дій);
* проблемні (мета наради - розробка шляхів і методів рішення проблем);
* координаційні {мета наради - координація роботи підрозділів);
* інформаційні (мета наради - здійснення збору, обміну і узагальнення даних з будь-якої проблеми і визначення поглядів учасників наради).
1. За способом проведення:
* диктаторські (характерною особливістю є виключне право голосу тільки керівника, який сам викладає свої погляди та видає наказ або вказівку. Специфіка таких нарад полягає в збереженні ієрархії працівників, однозначності у постановці завдань, швидкому формуванні рішень, які в більшості випадків не підлягають обговоренню та трактуються як такі, що прийнятті до безумовного виконання);
* автократичні (є певним різновидом диктаторської, адже особливість полягає у колективному прийнятті рішень крізь призму форми питання-відповідь, в якій з ініціативи керівника задаються питання конкретним учасникам наради, але обмежується обговорення з дискусійним висловленням думок на основі рівності точок зору. Кількість учасників подібної наради обмежена. Такі наради, як правило, являють собою своєрідний звіт учасників перед керівником, під час якого кожний має можливість більшою або меншою мірою викласти свій погляд);
* сегрегативні (передбачає порядок, при якому керівник сам визначає тих, хто має виступити, тобто тих, кого він бажає вислухати. Проте, виступи мають авторитетний ступінь сприйняття та значну вагу впливу в процесі формування рішення, що відрізняє їх від попередніх різновидів);
* дискусійні (являють собою найбільш демократичний спосіб вирішення проблем, що виносять на нараду. В даному випадку всі учасники мають рівні права при висловленні власних думок без супротиву головуючого або ж керівника, що передбачає формування рішень на основі спільності думок та формування єдиної якості прийнятної для всіх учасників. Кількість учасників обмежена, звичайно не більш як 15 осіб, що є доречним в силу широти обговорення та регламенту висловлювань. Кожен учасник дискусійної наради має можливість вільно викласти свою думку, що сприяє підвищенню відповідальності за виконання прийнятих рішень, дає змогу відкрито обговорювати будь-які погляди, у тому числі керівника, сприяє згуртованості членів колективу);
* довільні (найбільш доречними є у випадку, коли обмінюються думками працівники, професійні обов’язки яких тісно взаємопов’язані. Як правило, вона відбувається без порядку денного, без головуючого та без приймання ніяких рішень на основі протоколювання).
1. За ступенем підготовленості:
* заплановані:
* наради, які регулярно проводять керівники (їх проводять звичайно з встановленою періодичністю, у той самий час, з відносно стабільним складом учасників, часто з практично постійним порядком денним, наприклад, підведення підсумків тижня (місяця), визначення завдання на наступний тиждень, розподіл робіт і ресурсів (робочої сили, часу), узгодження взаємодії та ін.);
* наради з найважливіших проблем діяльності організації (потребують,

як правило, спеціальної підготовки, присутності представників інших установ тощо);

* позапланові (проводять у разі виникнення непередбачених, надзвичайних ситуацій (наприклад, при надходженні нормативного документа, що змінює порядок роботи та ін.).
1. За періодичністю:
* разові;
* регулярні;
* періодичні.
1. За кількістю учасників:
* наради з вузьким складом учасників (до 5 осіб);
* розширені наради (до 20 осіб);
* представницькі наради (понад 20 осіб).
1. За складом учасників:
* наради з постійним складом учасників;
* наради з непостійним складом учасників;
* наради зі змішаним складом учасників;
* наради зі складом, регламентованим нормативним актом [49; с. 307].

З огляду на широту видової класифікації нарад, як основної форми комунікаційної взаємодії при прийнятті управлінських рішень, та проблеми доречності проведення їх з позицій економічного прагматизму та часової компетентності доцільно актуалізувати питання технології її проведення. Тож першочергово має відбуватись декомпозиція наради на певні етапи, а саме: підготовка, проведення та підведення підсумків.

Підготовка наради включає:

* планування наради;
* підготовку доповіді та проекту рішення;
* підготовку документів та проекту рішення.

При плануванні наради мають бути вирішеними такі питання: хто проводить нараду, в який час, в якому місці та з яким складом учасників. До того ж план погоджується із загальним розпорядком роботи підприємства з формуванням відповідного графіку та порядку денного. Проте регулярні наради, на кшталт щоденних або ж оперативних, як правило, наперед обумовленого порядку денного не мають. На них вирішують поточні, оперативні питання діяльності підприємства, підрозділу.

Рішення про проведення наради приймає керівник. При цьому слід враховувати, що для участі у нараді від виконання своїх основних обов’язків відволікаються, як правило, керівні працівники, що мають високу заробітну платню. Очевидно, що прийняття рішення самим керівником без залучення широкого кола працівників потребує менших витрат, ніж проведення наради. Отже, необхідність і доцільність скликання наради слід ретельно обміркувати. Не слід скликати наради заради дрібних, окремих питань, які можна з’ясувати і розв’язати у процесі роботи. Мету наради необхідно формулювати чітко та однозначно. Правильне формулювання мети і завдань наради сприятиме її організованому проведенню, надає змоги зосередити увагу колективу на найважливіших моментах, відокремити другорядні питання, правильно визначити склад учасників, підвищити ефективність і цілеспрямованість рішень, організувати контроль за їх виконанням.

Порядок денний наради має містити оптимальну кількість питань з чітким та зрозумілим для усіх учасників наради формулюванням. Розробляючи порядок денний, необхідно додержуватись логічності та психологічно виправданої послідовності розгляду питань. Першочергово у порядок денний включають питання, з яких не передбачається гостра полеміка. Потім обговорюють найбільш спірні проблеми, дискусія з яких може бути гострою і тривалою. Може бути рекомендованим й інший підхід. Якщо у порядку денному кілька питань, першими доцільно обговорювати ті, які стосуються усіх присутніх, а потім у більш вузькому колі ті, що залишилися. Нерідко порядок денний включає «Різне», тож рекомендується доповнювати цей пункт коротким переліком питань, що підлягають обговоренню.

Склад учасників наради встановлюють згідно з її метою і порядком денним. Він визначається ступенем ділової зацікавленості потенційних учасників, їхньою компетентністю, бажанням і здатністю брати активну участь в обговоренні, вносити свої пропозиції, передбачуваною участю в реалізації рішень наради та іншими факторами. .

Дату і час проведення наради встановлюють згідно з планом або за вказівкою керівника. У разі потреби їх погоджують із зацікавленими підрозділами і працівниками. Тривалість наради не повинна перевищувати 1,5 год., а оперативної - 30-35 хв. Визначаючи можливу тривалість наради, можна орієнтуватися на такі, досить умовні розрахунки: доповідь - 15-20 хв., відповіді доповідача на запитання - 5-7 хв., виступи - 2-5 хв., викладення проекту рішення - 3-5 хв., обговорення і прийняття рішення - 8-10 хв. Отже, тривалість обговорення одного питання не повинна перевищувати 45-50 хв.

Нараду доцільно проводити у другій половині дня, оскільки перша більш продуктивна для самостійної роботи. Не рекомендується проводити більш ніж одну нараду на день, тим більше з постійним складом учасників [50; с. 218].

В свою чергу, підготовка доповіді є одним з найвідповідальніших елементів організації наради. Неякісна доповідь може знизити важливість проблеми, а відповідно й ефективність наради, похитнути авторитет керівника. Підготовка доповіді передбачає: вибір доповідача, власне підготовку доповіді, її обговорення і коригування.

При виборі доповідача враховують такі фактори:

* значення проблеми (доцільно, щоб з доповіддю виступав керівник, підкреслюючи тим самим важливість питання);
* наявність компетенцій в доповідача в проблемному питанні у поєднанні зі здатністю викладання матеріалу та наявністю авторитету в колі співробітників та підлеглих;
* вузькопрофесійні питання потребують залучення відповідних фахівців, адже керівник не має змоги фахового розгляду всіх питань з обґрунтуванням рішень;
* мотиваційна складова та долучення до обговорення підлеглих (вимагає узгодження з доповідачем мети, цілей, структури та передбачуваних рішень) [35; с. 141].

Залежно від важливості виступу, складності проблеми, рівня підготовки керівника (доповідача) і аудиторії при підготовці до виступу складають короткий або розгорнутий план, тези, конспект або повний текст доповіді. План доповіді може складатися з таких пунктів: вступ, основна частина доповіді, пропозиції (рекомендації), висновок.

У вступі формулюють мету (завдання) наради, положення, що визначають її актуальність, передбачувані результати. Слід чітко визначити предмет обговорення і напрям дискусії. В основній частині формулюють усі питання, що підлягають розгляду, подають їх характеристику (причини, фактори, обставини, умови) і зазначають шляхи вирішення. Рекомендації слід виділити особливо. У ряді випадків доцільно подавати альтернативні варіанти, щоб присутні могли самостійно зробити вибір. Висновок може бути представлений у вигляді підсумків або висновків. У першому випадку йдеться про стислий перелік основних положень доповіді, у другому - на основі викладених аргументів роблять висновки і узагальнення. В обох випадках у висновку не рекомендується використовувати нові дані та аргументи.

Матеріал доповіді необхідно викладати чітко та об’єктивно. Отже, усі положення доповіді необхідно ретельно продумати, систематизувати і подавати тільки компетентні встановлені факти, дані і характеристики. Непослідовність, невизначеність, непогодженість, суперечливість суджень слухачі, як правило, легко відчувають, що різко знижує довіру до інформації.

Викладаючи сутність справи, слід уникати другорядних деталей і подробиць. Доповідь не треба перевантажувати фактами і цифрами, її основу мають становити власне положення, а приклади (цифри, описи, факти) наводять лише з метою аргументації, переконання, привертання уваги.

Необхідно акцентувати увагу на головному, виділяти аспекти, які можуть неоднозначно сприйматися слухачами, тобто викликати полеміку, допомагати учасникам наради усвідомити нові елементи, що є у доповіді,, аргументувати запропоновані рішення і висновки.

Автор доповіді повинен чітко уявляти склад і підготовку аудиторії, щоб не повторювати відомі учасникам наради положення, оперувати доступними і необхідними фактами.

Доцільно ознайомити учасників наради із доповіддю заздалегідь. Це дасть змогу глибше вивчити її зміст, уникнути багатьох запитань безпосередньо на нараді, скоротити її тривалість. У деяких випадках такий порядок дає змогу відмовитися від зачитування доповіді і розпочати нараду безпосередньо з її обговорення.

Проекти доповіді і рішення доцільно попередньо обговорювати із фахівцями відповідного профілю, що дасть змогу врахувати більш широкий спектр думок та додасть виключної авторитетності прийнятому рішенню, яке в подальшому матиме менше підстав для необґрунтованої критики та функціонального опору з боку підлеглих. Проект рішення має готуватись одночасно з доповіддю в силу комплексності дослідження думок стосовно варіантів рішення актуальної проблеми. Він повинен бути конкретним, містити чіткі й однозначні формулювання із зазначенням виконавців, строків виконання, передбачуваних результатів, форм контролю.

Підготовка документів для учасників наради має за мету:

* скоротити час на викладення доповіді;
* переконатися в тому, що усі ознайомлені з положеннями і фактами, які обговорюватимуться на нараді;
* сконцентрувати увагу учасників на тих питаннях, які доповідач вважає основними [49; с. 310].

Документи, які перед початком наради роздають учасникам, містять основні тезиси, висновки, пропозиції, а також описи, витяги з директивних і нормативних документів, статистичний матеріал, схеми тощо. Слід враховувати, що за умови належної підготовки аудиторії у деяких випадках можна обійтися взагалі без доповіді, запропонувавши учасникам матеріал, де відбито її основні положення. Документи для учасників наради слід готувати і вручати заздалегідь. Практика вручення таких документів безпосередньо перед початком або, тим більше, під час наради невиправдана, оскільки учасники позбавлені можливості серйозно вивчити документи, обговорити їх зі спеціалістами.

Приміщення підбирають з урахуванням чисельності учасників, щоб кожен міг добре бачити і слухати доповідача. Приміщенням, де проводять нараду, як правило, є кабінет керівника або зал (кімната) для нарад, що перш за все залежить від виду наради та важливості, яка підкріплюється колом долучених осіб. Приміщення має біти технічно забезпеченим необхідними засобами з метою спрощення подачі матеріалу та застосування декількох каналів інформування, що, в свою чергу, підвищить ефективність засвоєння матеріалу, його обговорення та прийняття відповідного рішення.

Належній організації наради сприятиме залучення до обслуговування технічного персоналу, завданням якого є забезпечення учасників наради засобами для запису, стенографування, ведення протоколу, виконання поточних друкарських робіт і оперативних доручень керівника, демонстрації візуалізованих слайдів та плакатів тощо.

Підготовчий етап наради передбачає безпосереднє проведення її, яке включає:

* відкриття наради; ' ,
* оголошення доповіді; .
* відповіді на запитання;
* обговорення доповіді.

Відкриваючи нараду, керівник, як правило, оголошує коротку вступну промову та повідомляє склад учасників. Потім оголошують порядок денний наради та повідомляють регламент. При цьому доцільно вказати (нагадати) мету і завдання наради, коротко охарактеризувати проблеми, поставлені перед його учасниками (актуальність, важливість, труднощі, що виникають при їх вирішенні), підкреслити їх практичне значення.

Бажано підкреслити зв’язок між порядком, денним наради і професійними або посадовими інтересами її учасників, що є фактором мотивації у часників до продуктивного обговорення питань порядку денного.

Оголошення доповіді починається з вступної промови, тривалість якої, як правило, становить 5-7 хв. Після вступної промови починається доповідь або повідомлення. Текст доповіді повинен містити конкретні пропозиції, що будуть предметом обговорення. Доповідь має бути короткою і чіткою, при цьому слід зробити необхідні акценти. Цьому сприятимуть змістовна точність, логіка викладення, грамотна мова, необхідна емоційність.

Доповідь повинна викликати інтерес аудиторії. Важко сподіватися на активне обговорення, якщо питання, порушені у доповіді є неактуальними для учасників наради і в цілому залишають їх байдужими. Слід приділяти увагу мотивації, яка сприяє привертанню уваги слухачів, допомогає враховувати реакцію аудиторії і змінювати емоційну побудову виступу відповідно до неї. Найважливішим елементом, що сприяє успішному сприйняттю доповіді, є сміливе і відверте формулювання важких, нерозв’язаних питань. Це завжди приваблює аудиторію, мобілізує її увагу. Доповідь має бути інформативною для певної аудиторії. Повторення відомих істин може лише відволікти увагу учасників наради, знизити інтерес до обговорюваної проблеми.

Велике значення для успіху виступу має культура мови того, хто виступає. Як правило, при цьому мають на увазі правильність і чіткість вимови, логічність мови, її виразність і емоційність. Правильність мови, тобто відповідність її загальноприйнятим мовним нормам, забезпечує взаєморозуміння. Слухачі негайно відчувають відхилення від правил вимови. Це послаблює їхню увагу, відволікає від сприйняття змісту виступу, знижує довіру до того, хто виступає.

Після закінчення доповіді (повідомлення, інформації) доповідач відповідає на запитання, які йому задають в усній або письмовій формі.

Вміння формулювати запитання - важливий фактор управління дискусією. Крім того, особа, що проводить нараду, повинна вміти своєчасно переключати увагу з однієї теми на іншу, доречно акцентувати проблеми, вимагати від кожного учасника дискусії однозначно і чітко висловлювати свою позицію. Мета відповідей на запитання - роз’яснити викладене у доповіді, поглибити і доповнити матеріал згідно з проханням учасників, переконати їх у достовірності інформації. Проте запитання не повинні виходити за межі обговорюваної теми, відвертати увагу учасників від основної мети наради. Порядок постановки запитань і відповідей на них має бути чітко визначений. Слід орієнтувати учасників на конкретне і точне формулювання запитання [34; с. 208].

Правильна і чітка організація обговорення доповіді (інформації, тексту) має велике значення для досягнення мети наради.

В процесі обговорення доповіді виявляються думки учасників наради, розкриваються сильні і слабкі сторони ідей, закладених у доповіді, формулюються різні погляди, народжуються нові ідеї, підходи і методи. Саме в процесі обговорення керівник підприємства отримує найбільшу кількість потрібної інформації, яка є необхідною для формування варіантів рішення у відповідності до порядку денного.

*Кульмінацією в технології проведення наради є підведення підсумків, що включає:*

* прийняття рішень;
* підписання протоколу;
* контроль за виконанням прийнятих рішень.

Тож існують наступні способи підготовки проекту рішення:

* до початку наради керівник, його помічники або ініціативна група готують проект рішення, який доноситься учасникам, обговорюється у ході наради і приймається зі змінами і доповненнями, внесеними під час обговорення (при обговоренні такий порядок може бути принципово зміненим);
* проект готують до початку наради, проте учасників з ним не ознайомлюють (його автори у ході наради вносять у проект зміни і доповнення, а потім пропонують його для обговорення і прийняття);
* ведучий наради готує рішення на основі узагальнення думок учасників (як правило, такі рішення мають компромісний характер і є прийнятними для представників різних поглядів);
* проект рішення готують у ході наради на основі внесених пропозицій (таких проектів рішення може бути декілька);
* проект рішення готує керівник, переконуючи потім учасників у доцільності його прийняття;
* рішення приймають на основі єдиноначальності (керівний формулює його, ігноруючи пропозиції усіх або більшості учасників, викладаючи при цьому лише аргументи, що зумовили таке рішення) [49; с. 318].

При підготовці проекту рішення слід, по-перше, обговорити усі найважливіші принципові положення, які входять до нього. По-друге, необхідно чітко зазначити: що слід зробити; хто, коли і за якими критеріями оцінюватиме результат; хто і як контролюватиме виконання рішення.

До складання проекту рішення слід залучати найактивніших учасників наради, зокрема, тих, чиї пропозиції ввійшли у цей проект.

Керівник (ведучий наради) зобов’язаний своєчасно підписати протокол, а технічний секретар (референт, інспектор з діловодства або інший працівник) - виконати комплекс операцій щодо контролю за виконанням прийнятих рішень, своєчасного їх доведення до зацікавлених осіб.

Тож лише в єдності означених етапів маємо констатувати нараду, як таку, що є проведеною. Адже в більшості випадків практики нарада сприймається лише як процес безпосереднього проведення, що є помилкою. Широта даного процесу включає всі аспекти, починаючи від питання доцільності проведення наради, яке зумовлене важливістю проблеми, і закінчуючи оцінкою реалізації прийнятого рішення. В даному контексті маємо комплексність та системність наради як засобу комунікаційного управління підприємством.

***Тема 5***

***Виступ перед аудиторією***

Ви можете бути автором прекрасних ідей, однак цього замало,

треба вміти довести їх до розуму людей,інакше ви нічого не доб'єтеся.

(Лі Якокка)

В силу того, що менеджер не бере безпосередньої участі у створенні матеріальних благ у вигляді продуктів та послуг його робота є специфічним видом трудової діяльності. Тобто його участь є опосередкованою і здійснюється шляхом формування управлінського рішення, яке стосується того чи іншого процесу. В свою чергу, для прийняття рішення керівник повинен володіти певним запасом знань, тобто інформацією, яка дозволить прийняти відповідне ситуації та умовам рішення. Звідси варто зробити ствердний висновок, що продукт праці менеджера є специфічним, а отже праця носить творчий характер, який пояснюється розумовими процесами та здебільшого усною формою спілкування, котра підкріплюється тими чи іншими документами.

Зважаючи на означену особливість результату роботи керівника, варто констатувати об’єктивну необхідність формування певних знань стосовно виступу перед аудиторією, адже неодноразово саме йому доводиться виступати перед працівниками та зовнішнім оточенням фірми. На сьогоднішній день дане питання набуває поширення і створює доцільність винесення такої тематики на обов’язкове вивчення, що дозволить сформувати систему знань стосовно правил та норм формування самого виступу та його проведення.

Стати майстром публічного виступу є великим досягненням для менеджера сучасності, адже це відкриє йому двері в усі сфери нашого життя, а можливо й допоможе змінити деякі негативні сторони цього найскладнішого нескінченного процесу [51; с. 103]. Перш за все, варто зважити на частку часу, який витрачається керівниками за рівнями ієрархічної ідентичності на усне спілкування – наради, збори, конференції, брифінги, телефонні розмови, прийоми та ін. По-друге, керівник в основі управлінської діяльності виконує представницькі функції, які вимагають обізнаності в сферах ведення переговорів та дипломатії, що також актуалізує необхідність формування компетенцій в сфері публічного виступу та комунікаційної етики.

В першу чергу, публічний виступ є різновидом усного спілкування. Він є усним монологічним висловленням з метою досягнення впливу на аудиторію. Найвищим проявом майстерності публічного виступу є контакт зі слухачами, тобто спільність психічного стану виступаючого і аудиторії [52; с. 204].

До головних показників взаєморозуміння між комунікантами варто віднести позитивну реакцію на слова оратора (поза, зосереджений погляд, схвалення та ін.), зовнішнє вираження уваги у слухачів, яке виражається в «робочій» тиші.

Необхідно зважати на те, що контакт є варійованим і може бути повним (зі всією аудиторією) і неповним, стійким і хитким в різні фрагменти проголошення промови. В межах ділових комунікацій жанровими різновидами публічного виступу є доповідь, промова, бесіда, нарада та ін.

Доречним буде розгляд поняття «ораторське мистецтво» в межах виступу перед аудиторією, адже саме воно розглядається як метод переконання. В свою чергу, ораторське мистецтво визначається як вид громадсько-політичної діяльності, метою якої є інформування та переконання масової аудиторії засобами живого слова [53; с. 72]. В той же час, воно трактується як високий ступінь майстерності публічного виступу, мистецьке володіння словом [54; с. 74].

Виділяють чотири структурних елементи публічного виступу:

* вступ (передбачає формування зацікавленості цільової аудиторії та оприлюднення теми; питома вага з позицій змістовного поділу складає 10 %);
* відправна точка (вважається проміжковим етапом і передбачає встановлення ступеню доступності та зрозумілості питання аудиторією; питома вага з позицій змістовного поділу складає 10 %); )
* основна частина (передбачає проведення опису, викладу основного матеріалу та міркувань; питома вага з позицій змістовного поділу складає 60 %);
* висновки (передбачають переконання та узагальнення за обговорюваним питанням; питома вага з позицій змістовного поділу складає 20 %).

Головною метою вступу є зацікавлення слухача, привернення його уваги до теми та питання. Це є оголошення теми, питання, мети та проведення актуалізації, які мають підвищити ефективність сприйняття інформації та долучення цільової аудиторії до обговорення.

Відправна точка дозволяє зібрати аудиторію воєдино і встановити з нею контакт. Це можна зробити, якщо описати поточне становище справ. Якою б не була мета виступу, в початковій точці всі присутні неодмінно повинні володіти однаковими знаннями. Важливо, щоб виступаючий продемонстрував слухачам обізнаність в ситуації та матеріалах. Крім того, такий підхід дозволяє всім присутнім зосередитися на конкретному аспекті ситуації, яка підлягає опису та розгляду. Даний елемент сприяє кращому осмисленню питання і у такий спосіб досягається прихильність членів аудиторії, яка обумовлена розумінням становища оратором.

В основній частині за необхідне приймається дати опис ситуації, змалювавши ті обставини, які мають бути об’єктом уваги. Опис, в свою чергу, має поступово переходити до викладу основного матеріалу. Проте, варто зважати на те, що опис є статичним за характером донесення, а виклад основного матеріалу — динамічним. У міркуваннях розкривається суть проблеми з допомогою системи логічних аргументів, оперуючи незаперечними фактами.

У висновках можна узагальнити положення основної частини, підкреслити головну думку, окреслити наслідковість питання, перевести монологічний виклад матеріалу у форму діалогу тощо.

Підготовка до будь-якого публічного виступу починається з визначення його теми і мети. Тему визначає або сам автор (керівник підприємства чи певного структурного підрозділу), або ті хто є ініціаторами розгляду питання. Питання (назва) виступу повинне бути зрозумілим, чітким, по можливості коротким. Воно повинне відбивати зміст інформаційного звернення і привертати увагу слухачів.

Після визначення мети виступу починається розробка тексту. Виступаючий повинен чітко уявляти, якої реакції він домагається. Основними цілями публічного виступу є повідомлення і вплив. Оратор може поставити задачу інформувати слухачів, дати певні відомості. Свої прагнення і задачі варто повідомити слухачам.

Способи виголошення промови:

* читання тексту (читають ті промови, від тексту яких не можна відступити: дипломатичні, урочисті доповіді і співдоповіді офіційного змісту);
* відтворення по пам'яті з читанням окремих фрагментів (відбувається опір на текст, який передбачає користування нотатками та текстом доповіді під час проголошення з метою відновлення ходу викладу і аналітичного матеріалу та ін. Такий виступ створює враження вільного володіння матеріалом, дає можливість виступаючому впевнено спілкуватися зі слухачами);
* вільна імпровізація (схильність до експромту та імпровізації при донесенні матеріалу на нарадах, засіданнях, зборах, зустрічах, яка вимагає великої мобілізації пам'яті, наявності знань та досвіду, володіння риторичними навичками) [34; с. 263].

Однорідний (гомогенний) склад аудиторії є більш сприятливим для роботи виступаючого, що підтверджується передбачуваністю реакцій. У неоднорідній (гетерогенній) аудиторії виголошувати промову сутужніше. Якщо публіка різна за складом, треба, по можливості, адресувати якийсь фрагмент кожній групі. Варто заздалегідь планувати висловлювання окремим особам з числа аудиторії, які мають індивідуальні досвідні та психологічні характеристики [53; с. 92].

Публічний виступ перед аудиторією треба розглядати в єдності всіх його аспектів, як цілісний комплекс, що складається з кількох взаємопов’язаних етапів, а саме:

* докомунікативний — формування методологнічних принципів діяльності виступаючого, визначення позицій, добір і оцінювання матеріалу, що стане основою виступу;
* передкомунікативний — підготовка виступу з певної теми. Визначається стратегія майбутнього виступу та його основна ідея, вирішуються питання, які пов’язані з трактування і оформленням майбутньої промови, відпрацьовується зміст виступу та прийоми його передавання;
* комунікативний - центральний у процесі спілкування. *Це* творча праця виступаючого в аудиторії. Під час взаємодії двох рівноправних партнерів (виступаючого та сукупного суб’єкта) вирішується основне завдання, з метою якого організовується конкретна зустріч;
* посткомунікативний — визначення результативності зустрічі виступаючого з аудиторією. Цей етап найчастіше ігнорується, проте він потребує уваги і включення до основної мовної діяльності, тому що дає можливість визначити чи досягнена мета, чи задоволений інтерес та цілі слухачів [55; с. 43].

Надалі слід звернути увагу на поняття аудиторії в межах публічного виступу, адже воно має подвійне значення:

* приміщення в якому здійснюється публічний виступ;
* люди котрі слухають звернення.

Людина, яка перебуває в аудиторії, тобто приміщенні, є водночас і об’єктом, і суб’єктом інформаційно-комунікативного впливу. Тому що з одного боку вона сприймає інформацію, яку до неї надсилає відправник, а з іншого - впливає на відправника використовуючи зворотній зв'язок. «Слово наполовину належить тому, хто говорить, а наполовину - тому, хто слухає». Для людини, яка виступає в аудиторії характерним є публічне мислення, тобто здатність узагальнення думок та настроїв громадськості.

Загалом кількість людей в аудиторії може бути різною за кількісним складом, але в будь якому випадку людей, не зважаючи на чисельність, об’єднує спільна діяльність, або тематика питання, яке розглядається. У межах цієї діяльності або зацікавленості, причетності до питання люди, котрі є слухачами інформації, стають сукупним суб’єктом спілкування, бо їх об’єднують мета, мотиви та інтереси. Проте не варто забувати про те, що кожен з присутніх залишається особистістю зі специфікою пізнання матеріалу, інтересом до нього та співставленням їх з груповими.

Для успішного спілкування з аудиторією важливо вміти користуватися невербальними засобами. Підтвердженням цьому є те, що, як правило, слухачі є пасивними учасниками публічного виступу і слухати можуть лише так, щоб не заважати, тобто жестами та мімікою. Раніше сприймачів інформації вважали пасивними об’єктами слухання і це було помилковим, оскільки за такої умови зникає комунікативна природа виступу. Тільки останніми роками аудиторію стали сприймати як рівноправний суб’єкт спілкування. Саме невербальні засоби вираження є сигналами і демонстрацією взаємодії з аудиторією.

*Аудиторія* - це коротко часова, відносно стійка спільнота людей, діяльність яких спрямовується промовцем і яка постає як єдиний сукупний суб’єкт спілкування [53; с. 81]. Почуття спільності, що виникає в аудиторії, більш повне, якщо люди запрошенні для прослуховування є підготовленими. Це викликає відповідну налаштованість та ефективний зворотній зв’язок.

Формування предметних та фахових компетенцій в сфері технології публічного виступу в єдності опанування всіх його складових етапів та елементів з обґрунтуванням місця та ролі аудиторії є передумовою для вивчення поведінкових аспектів виступаючого, що є запорукою комплексності сприйняття даного процесу. Система знань стосовно поведінки оратора підчас публічного виступу має включати такі основні аспекти: зовнішність, жести, рухливість та мова.

 Зовнішність є не останнім чинником успіху оратора та його публічного виступу при роботі з аудиторією. Ключове правило успішного публічного виступу наголошує на тому, щоб не допускати дисбалансу між тим, що ви говорите, і тим, як ви виглядаєте.

 В контексті ділової промови варто дотримуватись стриманості в одязі. Чоловікам краще використовувати середньо-темний костюм, білу або кольору слонової кістки сорочку і елегантну виразну краватку. Контрастність кольорів та ділова виразність костюму допоможуть сформувати позитивне ставлення і посприяють успіху публічного виступу. Краватка не повинна мати яскравого малюнка, щоб не відволікати увагу, але, в той же час, вона не повинна бути однокольоровою. Довжина краватки повинна бути такою, щоб її кінець ледь прикривав пряжку на поясному ремені. Жіноче вбрання з точки зору кольору є набагато ліберальнішим, проте одяг повинен мати довгий рукав, довжина спідниці має бути середньою, вона не повинна бути занадто вузькою. Жінки теж повинні уникати яскравих масивних прикрас. Взуття краще всього темних кольорів з непомітними або однотонними бантами.

Вираз обличчя, хода, постава, жестикуляція - все це складає певне враження ще до вимовляння першого слова. Симпатія чи антипатія до оратора формується саме в ці найперші хвилини. Недопустимим є спрямовувати погляд у вікно, стелю або заплющувати очі під час виступу. Не слід дивитися «крізь» людей байдужим, «відчуженим поглядом». Погляд має бути спрямованим на аудиторію слухачів так, щоб кожен відчував його «саме на собі». Більш того, необхідно формувати здатність поступово переводити погляд з одного ряду обличь на інший з формуванням зорового акценту на тих слухачах, які виражають найбільше зацікавлення.

Наступним елементом успішності публічного виступу є жести. Жести поділяються на механічні, ілюстративні та емоційні.

Механічні жести - це жести, що супроводжують промову без зв’язку з її змістом, тобто робляться автоматично.

Ілюстративні жести - це жести, які зображують те, про що йдеться. Ані механічних, ані ілюстративних жестів допускати не слід. Вони тільки відволікають від промови, а іноді навіть створюють комічне враження.

Емоційні жести - це жести, що підсилюють виразність промови, прикрашають її, допомагають у виділенні основних думок [55; с. 101].

Дійовими є також жести, які являють собою вияв людських думок, емоцій. У поєднанні зі словами вони стають надзвичайно промовистими, адже жести посилюють емоційне звучання сказаного.

Виключної ваги на рівні з іншими складовими успішності публічного виступу набуває рухливість. Основними вимогами в контексті рухів є неквапливість та спокій, проте інертність також не є доречною. Рухи мають бути врівноваженими і допускається повертання голови та корпусу, незначні переміщення, перенесення ваги з однієї ноги на іншу та ін. Груди й руки треба тримати без напруження.

Звісно ж ключовим елементом при публічному виступі є мова, як засіб передання необхідної думки, інформації та емоцій, які розкривають мету, завдання та зміст.

Правильні артикуляція й вимова, добра дикція є запорукою успіху. Кожне слово треба чути, не можна зливати кілька слів в якусь невиразну звукову масу. Чіткість вимови часто залежить і від аудиторії, в якій виступає оратор. Потрібно пам’ятати, що чим більша аудиторія, тим повільніше поширюються звукові хвилі.

Необхідно дотримуватись паузи. Пауза - це теж засіб впливу на слухача. Паузи можна поділити на дихальні, логічні та психологічні. Дихальні паузи використовуються, щоб відновлювати дихання. Логічні паузи відбивають структуру тексту і, в першу чергу, розділові знаки. Психологічні ж дають можливість відпочити виступаючому та аудиторії [53; с. 122].

Специфіка публічного виступу має наступні індивідуальні мовні типи:

* раціонально-логічний (оратори цього типу схильні до аналізу явищ, до міркувань і суворої аргументації своїх і чужих вчинків. Їхня підготовка до будь-якого виступу відрізняється послідовним добором і суворою систематизацією матеріалів, обґрунтуванням та розробкою детального плану. Проте складений план, як правило, залишається поза увагою під час виступу, адже виступаючий більше бідкається про те, як зробити свою промову більш яскравою та емоційною, які застосовувати приклади для привернення уваги аудиторії. «Логіками» найчастіше бувають сангвініки.
* емоційно-інтуїтивний (представники даного мовного типу говорять захоплено, пересипаючи свою промову гострими словами, але не завжди можуть устежити за твердою логічною послідовністю промови і це призводить до нечітких висновків самого виступу. План своїх виступів пишуть не завжди, вважаючи, що він їх сковує. Спостерігається збіг емоційного мовного типу з холеричним темпераментом.
* філософський (виступаючі є певною мірою емоційними та схильними до аналізу. Бувають дуже організовані у своїй роботі, але іноді без усякої видимої організації розкривають яке-небудь одне питання, з обґрунтуванням власного бачення. Їхня загальна риса полягає в прагненні до досліджень, глибокого осмислення явищ в момент публічного виступу при роботі зі слухачами, що виражає бажання й уміння долучати до цього процесу слухачів. Найчастіше дану групу складають люди флегматичного темпераменту.
* ліричний чи художньо-образний (характерними рисами для даного індивідуального мовного типу є глибока емоційність, ліризм, внутрішнє хвилювання, гостра вразливість, проникливість. Найчастіше в основі його - характер витончений, меланхолійний) [56; с. 62].

Якою б цікавою не була тема, увага аудиторії згодом притупляється, що вимагає наступних прийомів:

* питання-відповіді (виступаючий ставить питання і сам на них відповідає, висуває можливі сумніви і заперечення, з'ясовує їх і доходить певних висновків);
* перехід від монологу до діалогу (дозволяє залучити до процесу обговорення окремих учасників, активізуючи тим самим їхній інтерес);
* створення проблемної ситуації (слухачам пропонується ситуація, яка передбачає формування питань з боку слухачів, що стимулює пізнавальну активність);
* новизни інформації, гіпотез (змушує аудиторію припускати, міркувати);
* опір на особистий досвід та думки, що завжди цікаві слухачам;
* демонстрація практичної значимості інформації;
* використання гумору (дозволяє швидко привернути увагу аудиторії);
* короткий відступ від теми (дає можливість слухачам відпочити);
* «тихий голос» (уповільнення з одночасним зниженням сили голосу здатні привернути увагу до ключових місць виступу).

При підготовці публічного виступу потрібно пам’ятати, що сила хвилювання обернено пропорційна витраченому на виступ часу, а тому в день виступу намагайтеся уникати проблемних і стресових ситуацій, що виснажують фізичні і розумові сили.

**Контрольні запитання до розділу 3:**

1. Розкрийте сутність та зміст управління комунікаціями.
2. Поясність суть комунікаційної політики в організації.
3. Перелічіть засоби комунікаційної політики та приведіть їх характеристику.
4. Визначте суть корпоративної культури як виразу комунікаційної політики.
5. Перерахуйте етапи комунікаційної політики та приведіть їх характеристику.
6. Перерахуйте функції комунікаційної політики підприємства з обґрунтуванням їх змісту.
7. Перелічіть впливові фактори зовнішнього та внутрішнього середовищ на формування та реалізацію комунікаційної політики.
8. Розкрийте суть Public Relation як елементу управління ефективністю підприємства.
9. Визначте основну мету ведення PR-діяльності на підприємстві.
10. Приведіть класифікацію PR-діяльності.
11. Перерахуйте основні напрямки PR-діяльності.
12. Розкрийте поняття громадської думки та її роль в PR-діяльності.
13. Визначте функції Public Relation як елементу управління ефективністю підприємства.
14. Перерахуйте основні складові успішної концепції зв’язків із громадськістю.
15. Приведіть основні положення, які є пов’язаними із сучасним розумінням природи та сутності Public Relation.
16. Розкрийте сутність внутрішньокорпоративного PR.
17. Приведіть перелік основних заходів внутрішнокорпоративних Public Relation.
18. Які функції дозволяють виконувати Public Relation у підприємстві?
19. Якими є завдання Public Relation у системі управління персоналом підприємства?
20. Перелічіть та охарактеризуйте основні інструменти внутрішньокорпоративних Public Relation.
21. Дайте визначення поняттям «нарада». «засідання» та «збори» з обґрунтуванням практичної різниці між ними.
22. Приведіть видову класифікацію ділових нарад.
23. Перерахуйте етапи проведення наради з приведенням опису кожного.
24. Розкрийте сутність публічного виступу з обґрунтуванням його ролі в практичній діяльності менеджера.
25. Перерахуйте елементи публічного виступу з приведенням відповідних характеристик

***Відомості про авторів***

***Слюсаренко Андрій Вікторович –*** кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського

***Кіщак Іван Теодорович –*** доктор економічних наук, професор, декан факультету економіки Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського

***Ключник Альона Володимирівна –*** доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування і міжнародної економіки Миколаївського національного аграрного університету

***Огієнко Альона Володимирівна -*** кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського

***Список використаних та рекомендоваих джерел***

1. Кіщак І.Т. Менеджмент і адміністрування: Навч. посібник / І.Т. Кіщак, В.В. Лагодієнко, І.О. Іртищева, О.В. Штепа, В.М. Дьоміна, А.В. Слюсаренко, К.О. Глубоченко, А.О. Федосова. – Миколаїв, 2017. – 344 с.
2. Управління персоналом: навчальний посібник / [В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська та ін.] - К. : Кондор, 2012. - 324 с.
3. Балабанова Л. Управління персоналом : Навч. посібник / Л.Балабанова, О. Сардак; Мін-во освіти і науки України, ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського. - К. : Професіонал, 2006. - 511 с.
4. Виноградський М.Д. Управління персоналом : Навч. посібник / М.Д. Виноградський, А.М. Виноградська, А.М. Шканова. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
5. Кибанов А.Я. Организация управления персоналом на предприятии / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М. :ИНФРА-М, 2007. – 365 с.
6. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми : Навч. посібник / В.І. Крамаренко, Б.І. Холод. – К. : Центр учбової літератури, 2003. – 272 с.
7. Крушельницька О. Управління персоналом : Навч. посібник / О.Крушельницька, Д. Мельничук,. - 2-е вид., перероб. й доп. - К. : Кондор, 2005. – 304 с.
8. Мошек Г.Є. Менеджмент підприємства : підручник / Г.Є. Мошек, Л.А. Гомба, Л.П. Піддубна. – К. :КНТЕУ, 2002. – 371 с.
9. Петюх В.М. Управління персоналом : Навч.-метод. посібник для самостійного вивчення дисципліни / В.М. Петюх. – К. : КНЕУ, 2000. – 124 с.
10. Савельєва В.С. Управління персоналом : Навч. посібник / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. - К. : ВД «Професіонал», 2005. - 336с.
11. Управління персоналом: підручник / [В.М. Данюк. А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.]; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. - К. : КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. - 666с.
12. Управление персоналом организации : Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 1997. - 512 с.
13. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник / В.Г. Никифоренко. Одеса : Атлант, 2013. – 275 с.
14. Управление персоналом организации : Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - 2-е изд. доп. и перераб. - М. : ИНФРА-М, 2002. - 638 с.
15. Хміль Ф.І. Управління персоналом : підручник для студентв вищих навчальних закладів. / Хміль Ф.І. - К. : Академвидав, 2006. -488с.
16. Балабанова Л.В. Управління персоналом : підручник / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак - К. : Центр учбової літератури, 2011. – 568 с.
17. Крилов А.Н. Менеджмент комунікацій: Теорія та практика / А.Н. Крилов - К.: Видавництво Національного інституту бізнесу, 2002. – 189 с.
18. Жигайло Н. Ж. Комукативний менеджмент : навч. посібник / Наталія Жіігйло. - Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2012. - 368 с.
19. Осовська Г.В. Комунікації в менеджменті: Курс лекцій / Г.В. Осовська – К.: Кондор, 2006. – 664 с.
20. Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств: монографія / Н. О. Шпак. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – 328 с.
21. Новак В.О. Інформаційне забезпечення менеджменту: Навч. посіб. / В.О.Новак, Л.Г.Макаренко, М.Г.Луцький. - К.: Кондор, 2006. – 462 с.
22. Бебик В. M. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка паблік рилейшнз : монографія / В. М. Бебик. – К. : МАУП, 2005 – 440 с.
23. Антипцева А. Комунікативний менеджмент: Навч.-метод. посіб. для студентів денної і заочної форм навчання / А. Антипцева. – Х., 2013. – 53 с.
24. Гуменник В. І. Менеджмент організацій : навч. посібник / В. І. Гумененик, Ю. С. Копчак. – К. : Кондор, 2012. – 503 с.
25. Осовська Г. В. Комунікації в менеджменті : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Г. В. Осовська; Житомир. інж.-технол. ін-т. - Житомир, 2000. – 336 c
26. Зверинцев, А. В. Коммуникационный менеджмент : / А. В. Зверинцев. – К. : 2007 – 345 с.
27. Матвієнко О.В. Основи інформаційного менеджменту: Навч. посіб. / О.В. Матвиенко - К.: Центр навчальної літератури, 2004. - 124 с.
28. Дудар Т. Г. Менеджмент : навч. посібник / Т. Г. Дудар, Р. В. Волошин,             В. Т. Дудар. – К. : Центр учбової літератури, 2013. – 336 с.
29. Гриценко Т. Етика ділового спілкування: навч. посібник / За редакцією Т.Б. Гриценко, Т.Д.Іщенко, Т.Ф. Мельничук. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 344 с
30. Чайка Г.Л. Культура ділового спілкування менеджера: Навч. посіб. / Г.Л. Чайка - К.: Знання, 2005. - 178 с.
31. Яшенкова О. Основи теорії мовної комунікації : Навч. посіб. / О. Яшенкова. – К. : ВЦ «Академія», 2010.
32. Сагач Г.М. Мистецтво ділової комунікації: [Навч. посібник для студентів екон. спец.] / Київ. ін-т банкірів банку «Україна». — К.: [ПФ «Віста»], 1995. — 177 с.
33. Каганець, І. В. Психологічні аспекти в менеджменті: типологія Юнга, соціоніка, психоінформатика ; / І. В. Каганець – Київ-Тернопіль : Мандрівець – Port-Royal, 2007. – 204 с.
34. Хміль Ф.І. Ділове спілкування: навч.посіб. \ Ф.І. Хміль. – К.: Академвидав, 2004. – 280 с.
35. Керівництво організацією: навч.посіб. \ О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Проник. – Л.: Вид-во нац. ун-ту «Львів.політехніка», 2008. – 244 с.
36. Рудінська О. В. Менеджмент: Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент: навч. посіб. / О. В. Рудінська, С. А. Яроміч, І. О. Молоткова. – К.: Ельга Ніка–Центр, 2002. – 334с.
37. Слісаренко І. Ю. Паблік рилейшнз у системі комунікації та управління: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2001. — 104 с
38. Діброва Т. Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчиз­няна практика: навчальний посібник / Т. Г. Діброва. — К.: ВД "Про­фесіонал", 2009. — 320 с.
39. Лук’янець Т. І. Маркетингова політика комунікацій: Навчальний по­сібник / Т. І. Лук’янець. — К.: КНЕУ, 2004. — 524 с.
40. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: Навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – К.: Знання, 2011. - 237 с.
41. Тихомирова Є. Б. Паблик рилейшнз у глобалізованому світі / Є. Б. Тихо­мирова. — К.: Науково-видавничий центр "Наша наука і культура", 2006. — 489 с.
42. Тихомирова Є.Б. Зв’язки з громадськістю: Навчальний посібник. – Київ: НМЦВО, 2001 – 560 с.
43. Почепцов Г.Г. Паблик рилейшнз для профессионалов. – Киев: РЕФЛ-бук, Ваклер, 2005. – 640 с
44. Білоус В. С. Зв'язки з громадськістю (паблік рилейшнз) в економічній діяльності: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2005. — 275 с
45. Почепцов Г. Г. Паблік рилейшнз: Навчальний посібник / Г. Г. Почеп­цов. — К.: Знання, 2004. — 373 с.
46. Сучасний виборчий PR: навчальний посібник / За ред. В. В. Лісни­чого. — К.: ВД "Професіонал", 2004. — 384 с.
47. Уотсон Т. Методы оценки деятельности PR-подразделения компа­нии: Лучшее практическое руководство по планированию, исследо­ваниям и оценке связей с общественностью / Том Уотсон. — Днеп­ропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. — 272 с.
48. Почепцов Г. Г. Коммуникативные технологии двадцатого века / Г. Г. Почепцов. — К.: Ваклер, 2002. — 352 с.
49. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: навч.посіб. \ Л.В. Балабанові, О.П. Сардак. – К.: Професіонал, 2007. – 407 с.
50. Чайка Г.Л. Самоменеджмент менеджера: навч. посіб./ Г.Л. Чайка. – К.: Знання, 2014. – 422 с.
51. Кузнецова О. Д. Засоби масової комунікації: посібник / О. Д. Кузне­цова. — Львів: ПАІС, 2005. — 200 с.
52. Моисеев В. А. Паблик рилейшнз — средство социальной комуника­ции / В. А. Моисеев. — К.: Дакор, 2002. — 506 с.
53. Клімова Г.П. Ораторське мистецтво: підручник / Г.П. Клімова, М.П.Требін, Н.П. Осіповата ін; за ред. М.П. Требіна. – 2-ге вид. – Харків: Право, 2015. – 208 с.
54. Осипова Н.П. Ораторське мистецтво / Н.П. Осипова, В.Д. Воднік, Г.П. Клімова. – Харків:Одісей, 2006. – 144 с.
55. Кацавець Р.С. Ораторське мистецтво: підручник / Р.С. Кацавець. – К.:Алерта, 2015. – 238 с.
56. Ковшиков В.А. Теорія мовної діяльності / В.А. Ковшиков, В.П. Глухов. – К.: АСТРЕЛЬ, 2007. – 223 с.