

## РОЛЬ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

### THE ROLE OF COMMUNICATIVE MANAGEMENT IN PERSONNEL MANAGEMENT OF A MODERN ORGANIZATION

УДК 33.336.1:352

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastuct61-34>

#### Шульженко І.В.

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
імені І.А. Маркіної  
Полтавський державний  
аграрний університет

#### Водян В.П.

студент  
Полтавський державний  
аграрний університет

#### Дивенець А.С.

студент  
Полтавський державний  
аграрний університет

#### Shulzhenko Iryna

Poltava State Agrarian University

#### Vodyan Vasyi'

Poltava State Agrarian University

#### Divenets Anton

Poltava State Agrarian University

У статті досліджено роль комунікативного менеджменту в управлінні персоналом сучасної організації. Небало організовані комунікативні зв'язки збільшують витрати часу на рішення будь-якого питання, ускладнюють досягнення результату, породжують виникнення конфліктів та непорозуміння. Найважливішим результатом ефективного управління конфліктами на підприємстві стане формування механізму завчасного попередження конфліктних ситуацій та механізму ліквідації конфліктів, які вже виникли. Для ефективних комунікацій характерними мають бути ясність, простота, достовірність, що у цілому сприятиме їх адекватному розумінню. Для того щоб побудувати ефективну систему комунікації в організації, потрібно використовувати всі можливі ресурси та канали. Організація з налагодженими комунікаційними зв'язками демонструє швидку реакцію на зміни на ринку праці, якісне обслуговування, високу мотивацію персоналу.

**Ключові слова:** комунікаційні потоки, деструктивні конфлікти, конструктивні конфлікти, комунікативний менеджмент, управління персоналом.

В статье исследована роль коммуникативного менеджмента в управлении персоналом современной организации. Небрежно организованные коммуникативные связи увеличивают затраты времени на решение любого вопроса, усложняют достижение результата, порождают возникновение конфликтов и недоразумений. Важнейшим результатом эффективного управления конфликтами на предприятии станет формирование механизма преждевременного предупреждения конфликтных ситуаций и механизма ликвидации возникших конфликтов. Для эффективных коммуникаций характерными должны быть ясность, простота, достоверность, что в целом будет способствовать их адекватному пониманию. Чтобы построить эффективную систему коммуникации в организации, нужно использовать все возможные ресурсы и каналы. Организация с налаженными коммуникационными связями демонстрирует быструю реакцию на изменения на рынке труда, качественное обслуживание, высокую мотивацию персонала.

**Ключевые слова:** коммуникационные потоки, деструктивные конфликты, конструктивные конфликты, коммуникативный менеджмент, управление персоналом.

*The article investigates the role of communicative management in personnel management of a modern organization. Communications in the organization – an integral part of the activities of the leader and subordinate. Some researchers believe that the effectiveness of personnel management is proportional to the effectiveness of communication processes in the organization. Carelessly organized communication increases the time spent on any issue, complicates the achievement of results, creates conflicts and misunderstandings. Therefore, there is a need for in-depth study of modern patterns of formation of organizational conflicts, ways to eliminate them and combat their consequences. At the same time, the most important result of effective conflict management at the enterprise will be the formation of a mechanism for early prevention of conflict situations and a mechanism for resolving conflicts that have already arisen. Constructive conflict management begins with their anticipation, and the personality of the leader can be considered one of the decisive factors in effective conflict management in the organization. In addition, well-established internal communications improve the management process of the organization, and thus reduce the time for adaptation of employees, mitigate resistance to change on the part of staff. The organization with well-established communication demonstrates a rapid response to changes in the labor market, quality service, high motivation of staff. To build an effective communication system in the organization it is necessary to use all possible resources and channels. The human resources department must inform employees of all news, mission, strategy and goals of the organization. Effective communications should be characterized by clarity, simplicity, reliability, which in general will contribute to their adequate understanding. Often, modern leaders neglect to establish effective communication flows within the organization through employment, their own negative attitude to communication, which negatively affects the effectiveness of personnel management and the organization as a whole.*

**Key words:** communication flows destructive conflicts constructive conflicts communicative management, personnel management.

#### Постановка проблеми у загальному вигляді.

У сучасних умовах господарювання управління персоналом підприємства або організації не може існувати без налагодженого процесу ефективних комунікацій. Для такого управління необхідно побудувати відповідну систему сучасних комунікацій, за якої всі співробітники мають однаковий доступ до існуючих видів необхідної інформації і завдяки цьому вільно взаємодіють один з одним, що є головною передумовою успішної роботи. Комунікативний менеджмент є важливим складником загального менеджменту організації. Невірно налагоджені комунікації можуть стати причиною виникнення деструктивних конфліктів, які дестабілюють усі елементи внутрішнього середовища

організації, а отже, знижують ефективність управління персоналом та її загальну ефективність і конкурентоспроможність. Складовою частиною такого управління є управління конфліктами, яке може сприяти досягненню цілей не лише цього управління, а й цілей управління підприємством загалом.

Недосконало налагоджені комунікації тягнуть за собою низку негативних наслідків. Причиною більшості конфліктів є нестача чи перекошування інформації: неповні й неточні факти, чутки, зміна змісту (випадкова чи навмисна). Це призводить до неправильного сприйняття певної ситуації, неадекватної поведінки особистостей, нерозуміння, а потім і до конфліктів.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.**

Проблемою дослідження ефективної системи комунікацій та проблемою комунікаційного менеджменту займаються багато дослідників із різних країн. Питанням розвитку комунікацій та сучасним їх проблемам присвячено роботи А. Гідденса, Н. Лумана, Г. Лассвела, В. Біблера, Г. Почепцова, М. Кошалюк, М. Туріянської [4] та ін. Попри вагомий внесок науковців у дослідження ролі комунікацій, питання щодо їхнього впливу на управління конфліктами залишається недостатньо дослідженим.

Вивченню питань сутності конфліктів, причин та передумов їх виникнення приділяли увагу А. Анцупов, О. Виханський, А. Демчук, Р. Ковальчук [8], Л. Ємельяненко, О. Подольчак [8], А. Шипілов та багато інших.

**Постановка завдання.** Основною метою статті є виявлення ролі та значення комунікативного менеджменту в ефективному управлінні персоналом організації, зокрема впливу комунікативного менеджменту на причини виникнення, регулювання та попередження деструктивних конфліктів у системі управління персоналом організації, а також розроблення практичних рекомендацій щодо знаходження шляхів оптимального поєднання зазначених складників.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Під впливом загальної інформатизації суспільства сучасні підприємства та організації, щоб бути конкурентоспроможними на ринку, повинні використовувати ефективні технології, які забезпечують дієвий інформаційний обмін, комунікацію. Тобто комунікація є таким процесом взаємодії, під час якого відбувається передача та взаємообмін інформацією. При цьому комунікація може бути успішною, якщо вона пройшла необхідний повний цикл циркуляції. У загальному вигляді він включає такі дії: відправник, тобто той, хто генерує ідею, передає інформацію визначеному адресату, який повинен однозначно зрозуміти зміст повідомлення.

Зазначимо, що успішний процес комунікацій значною мірою залежить від грамотно та послідовно побудованого інформаційного повідомлення. Для цього відправник повинен виконати такі дії: спочатку привернення уваги, яке повинно викликати певний інтерес, після чого – перехід до основної частини повідомлення, яке переходить до уточнення необхідних деталей та їх обговорення, результатом якого буде формулювання висновків та закликів до відповідних дій. Після проведення успішної комунікації очікуваним результатом має стати зміна поведінки отримувача або адресата [1, с. 23–25].

Тобто добре налагоджена система сучасних комунікацій та використання на їх основі інформаційних технологій є базою, основою ефективної моделі управління персоналом організації, яка пронизує всю систему управління. Важливим при

цьому є дотримання принципу вільного та однакового доступу співробітників до необхідної інформації. Це надає можливість продуктивно спілкуватись як на горизонтальному рівні, так і з вищим керівництвом. Тому першочергова роль комунікативного менеджменту полягає у здійсненні інформаційного забезпечення всіх наявних в організації видів менеджменту, своєчасному взаємообміні інформаційними ресурсами. Також за допомогою технологій комунікативного менеджменту досліджуються рух та розподіл існуючих інформаційних потоків, якими пронизана вся система управління організацією [2].

Комунікативний менеджмент займається обміном потрібною інформацією як усередині, так і між організацією та навколишнім середовищем. Низка дослідників у своїх працях розглядає комунікативний менеджмент як окремий вид діяльності, який регулює процеси як у самій організації, так і в зовнішньому її середовищі. Також вони наголошують, що такий менеджмент виступає як важливий інструмент у вирішенні проблем комунікації.

Треба враховувати, що комунікації передбачають не лише обмін інформацією, а й формування різних форм зв'язків між людьми, заснованих на різних видах стосунків, які спрямовані на досягнення цілей організації. Вони являють собою особливу форму впливу на співробітників організації та суб'єктів зовнішнього середовища [3].

До цього потрібно додати, що форма, у якій здійснюються комунікації, має значний вплив на поведінку співробітників, ступінь їх мотивації, рівень лояльності працівників до організації. Водночас недостатність або недостовірність, перекручування інформації може слугувати джерелом виникнення конфліктів усередині організації [4, с. 194–196]. У підсумку це може призвести до спотвореного сприйняття певної ситуації, неадекватної поведінки особистостей, нерозуміння, а потім і до конфліктів.

Хотілося б звернути увагу на те, що конфліктна ситуація, що виникає у підприємствах і організаціях, має як негативні, так і позитивні наслідки. Так, в організаціях, які мають ефективну систему менеджменту, деякі види конфліктів можуть бути бажаними завдяки тому, що вони сигналізують менеджеру про відхилення у бажаному стані. Такі конфлікти називають конструктивними і в їхню основу покладено такі розбіжності, які стосуються вирішення принципових проблем, що виникли в процесі господарської діяльності, наприклад такі, що допоможуть формуванню нових ринкових цілей, запровадженню інноваційних та креативних змін, що стимулюватиме новий виток розвитку управління персоналом [5].

Проте частіше конфлікти мають негативний вплив на взаємовідносини у колективі. Це так

звані деструктивні конфлікти, які виконують руйнівну для організації функцію. Також вони знижують продуктивність праці, що, своєю чергою, може призвести до зниження мотивації співробітників, негативно впливати на ефективність організації та групового співробітництва.

У багатьох випадках керівництво застосовує тактику уникнення конфліктних ситуацій у колективі будь-яким чином, оскільки у свідомості більшості працівників конфлікт призводить до погіршення взаємостосунків, втрати взаєморозуміння та довіри, зниження працездатності тощо. Тому завданням керівництва можна вважати зосередження на профілактиці та професійному управлінні деструктивними конфліктами. Особливість управління конфліктом заснована на знаннях керівником природи виникнення, характерних його ознак, технології певних видів конфліктів, особливостей комунікативного супроводження, а також відповідного інструментарію.

Для того щоб грамотно управляти будь-якими, і зокрема комунікативними, конфліктами, керівнику необхідно визначити вид конфлікту, його причини, особливості, а потім застосувати необхідний для даного конфлікту спосіб вирішення. Треба додати, що конструктивне управління конфліктом є довготривалим, складним процесом, який повинен призвести до вирішення проблем, що виникли на певному етапі існування організації, на основі розроблення відповідної програми дій щодо урегулювання ситуації [6].

Конструктивне управління конфліктами починається з їх передбачення. Грамотний керівник повинен постійно працювати над виявленням та усуненням причин, що призводять до організаційних конфліктів. Спроби уникнути вирішення проблем призводять лише до їх поглиблення та погіршення соціально-психологічного клімату в колективі, що в підсумку може призвести до зниження продуктивності праці та кадрових утрат.

Далі, базуючись на основних причинах організаційних конфліктів, спробуємо сформулювати конкретні пропозиції щодо вдосконалення управління ними.

Так, науковцями розроблено та досліджено певні етичні норми та правила для попередження дисфункціональних конфліктів та врегулювання взаємин у колективі. Це різноманіття пояснюється можливістю вільного вибору кожним з учасників конфліктної взаємодії тих чи інших моральних цінностей.

Одним із проявів цього різноманіття етичних правил і норм і їх високої ролі є ділова етика.

Ділова етика у менеджменті пов'язана із внутрішніми цінностями організації, які є частиною корпоративної культури і впливають на соціальну допустимість тієї або іншої діяльності у рамках

зовнішнього середовища, тому кожна організація повинна накладати на себе певні обмеження.

Етична відповідальна діяльність допомагає покращувати привабливість організації під час пошуку кваліфікованих працівників, підтримувати добру волю членів організації й підвищувати цінність і надійність організації, забезпечувати послідовний і постійний розвиток організації. Етична відповідальна діяльність впливає не лише на людей і зацікавлені групи, а й на інтереси та довгострокову рентабельну діяльність організації. Тобто, інакше кажучи, етична відповідальна діяльність допомагає краще управляти організацією [7].

Таким чином, особистість керівника можна вважати одним із вирішальних чинників ефективного управління конфліктами в організації.

Треба зазначити, що існує безліч прийомів вирішення конфліктів, користуючись якими керівник грамотно регулюватиме і вирішуватиме конфліктні ситуації таким чином, що це буде підвищувати як його авторитет, так і підвищувати ефективність функціонування всієї організації.

Спираючись на дослідження науковців та власні спостереження, сформулюємо чинники, які впливають на конструктивне управління конфліктами [8, с. 88–95]:

- емоційний стан опонентів, відносини всередині певної групи;
- своєчасність вирішення конфлікту, робота з ним у разі виявлення його перших ознак;
- достатньо високий рівень загальної культури учасників конфлікту;
- єдність цілей;
- стиль поведінки у конкретній ситуації;
- згода опонентів відносно компромісного рішення;
- наявність певного досвіду у вирішенні даної проблеми;
- гарні взаємостосунки між сторонами до початку конфлікту.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, можна констатувати, що мету дослідження досягнуто, а саме доведено важливість ролі комунікаційного менеджменту в управлінні персоналом сучасної організації. Виявлено, що неефективні комунікації є однією з основних сфер виникнення проблем. Дослідження показало, що ефективно функціонування та управління організацією неможливі без налагодження процесу комунікацій. Вони створюють умови для розкриття ділових та професійних якостей працівників, сприяють створенню творчого потенціалу.

Комунікації є сполучною ланкою між функціями менеджменту, такими як планування, організація, мотивація та контроль, тому що вони поєднують їх у єдине ціле та координують усі основні види управлінської діяльності.



Конфлікт може виникнути як наслідок невірно налагодженого процесу комунікацій. Основною метою управління конфліктами є попередження деструктивних конфліктів та адекватне вирішення конструктивних або функціональних конфліктів.

Конфліктні ситуації можуть бути точками зростання та розвитку організації, створити передумови для формування в ній нових міжособових відносин. На нашу думку, для реалізації цієї важливої функції конфліктів, необхідне дотримання таких умов:

– по-перше, зміна відношення до конструктивних конфліктів, формування позитивного відношення до них, уміння бачити в них конструктивний початок;

– по-друге, формування вмінь аналізувати конфліктні ситуації, управляти ними, знаходити нові шляхи їх вирішення, зокрема такі, як налагодження комунікативної взаємодії.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шпак Н.О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств : монографія. Львів : Львівська політехніка, 2011. 328 с.

2. Шпак Н.О. Комунікаційний менеджмент: сутність та розвиток. *Економіка та держава*. 2010. № 2. С. 30–33. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2010\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2010_2_9) (дата звернення: 27.02.2021).

3. Любченко Н.Л. Система комунікаційного менеджменту підприємства. *Інноваційна економіка*. 2013. № 10(48). С. 40–45. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2013\\_10\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_10_8) (дата звернення: 27.02.2021).

4. Туріянська М.М. Комунікації в системі управління знаннями. *Вісник економічної науки України*. 2011. № 2. С. 194–196.

5. Микитюк О.А. Конфлікт в організації. Сучасні проблеми управління людськими ресурсами. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/konflikty-v-organizatsii-283> (дата звернення: 03.07.2021).

6. Роль менеджера в процесі управління конфліктами. URL: [http://buklib.net/component/option,com\\_jbook/task,view/Itemid,36/catid,136/id,4195/](http://buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid,36/catid,136/id,4195/) (дата звернення: 03.07.2021).

7. Діловий етикет у менеджменті та в бізнесі. URL: <http://stud24.ru/management/dlovij-etiket-v-menedzhment-ta/506567-2057609-page1.html> (дата звернення: 17.06.2021).

8. Ковальчук Г.Р., Подольчак Н.Ю. Місце та види управлінських конфліктів в системі менеджменту підприємства. *Вісник Національного університету*

«Львівська політехніка». *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2012. № 748. С. 88–95.

#### REFERENCES:

1. Shpak N.O. (2011) *Osnovy komunikatsiinoho menedzhmentu promyslovykh pidpriemstv* [Tekst]: monohrafiia [Fundamentals of communication management of industrial enterprises]. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 328 P. (in Ukrainian)

2. Shpak N.O. (2010) *Komunikatsiinyi menedzhment: sutnist ta rozvytok. Ekonomika ta derzhava: mizhnarodnyi naukovo-praktychnyi zhurnal* [Communication management: essence and development], no. 2, pp. 30–33. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde\\_2010\\_2\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2010_2_9) (accessed 27 February 2021). (in Ukrainian)

3. Liubchenko N.L. (2013) *Systema komunikatsiinoho menedzhmentu pidpriemstva* [Communication system enterprise management] *Innovatsiina ekonomika: nauково-vyrobnychyzhurnal*, no. 10(48), pp. 40–45. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\\_2013\\_10\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_10_8) (accessed 27 February 2021). (in Ukrainian)

4. Turiianska M.M. (2011) *Komunikatsiiv v systemi upravlinnia znanniamy* [Communication in the system of knowledge management]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 2, pp. 194–196. (in Ukrainian)

5. Mykytiuk O.A., *Konflikt v orhanizatsii* [Conflict in the organization]. *Suchasni problemy upravlinnia liudskymy resursamy*. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/v/konflikty-v-organizatsii-283> (accessed 03 July 2021). (in Ukrainian)

6. *Rol menedzhera v protsesi upravlinnia konfliktamy* [The role of the manager in the process of conflict management]. Available at: [http://buklib.net/component/option,com\\_jbook/task,view/Itemid36/catid,136/id,4195/](http://buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid36/catid,136/id,4195/) (accessed 03 July 2021). (in Ukrainian)

7. *Diloviy etyket v menedzhmentі ta v biznesi*. [Business etiquette in management and business]. Available at: <http://stud24.ru/management/dlovij-eti-ket-v-menedzhment-ta/506567-2057609-page1.html> (accessed 17 June 2021). (in Ukrainian)

8. Kovalchuk H.R., Podolchak N.Yu. (2012) *Mistse ta vydy upravlinskykh konfliktiv v systemi menedzhmentu pidpriemstva* [Place and types of managerial conflicts in the enterprise management system]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu. Lvivska politekhnika: Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: Etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, no. 748, pp. 88–95. (in Ukrainian)