

власnościowych i obecności kapitału zagranicznego w polskiej gospodarce. CBOS, Warszawa, grudzień 2000. 7. Poznański K. Wielki przekręt-klęska polskich reform, Towarzystwo Wydawnicze i Literackie. – Warszawa, 2001. 8. Poznański K. Obłęd reform, wyprzedaż Polski. Ludowa Spółdzielnia Wydawnicza. – Warszawa, 2001. 9. Arrow K.J. Granice organizacji. PWN. – Warszawa, 1989. 10. Boulding K.E. Etyka i biznes. [W:] Ponad ekonomią. – Warszawa, 1985. 11. Verstraeten J. Chrześcijaństwo a integracja europejska. Seria „Wokół Współczesności”, Wydawnictwo WAM. – Kraków, 1997.

УДК: 658

Н.Т. Мала

Національний університет “Львівська політехніка”

КОМУНІКАЦІЇ У ХОДІ КЕРІВНИЦТВА ОРГАНІЗАЦІЄЮ

© Мала Н.Т., 2005

Розроблена видова класифікація комунікацій, створена модель комунікативного процесу між керівником та підлеглим, зосереджена увага на комунікативній компетентності управлінця, а також запропонована класифікація стилів спілкування керівника.

In this article the classification of different kinds of communication has been developed, the model of the communicative process between the supervisor and the subordinate is designed, much attention is paid to the communicative competence of management. Besides, the classification of the supervisor's styles of communication has been suggested.

Постановка проблеми. Висока комунікативна компетентність керівника та ефективність комунікативного процесу відіграють важливу роль в діяльності організації та її окремих структурних одиниць. Керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить прийняті рішення до своїх підлеглих. Тому багато залежить від його вміння передати інформацію так, щоб досягалось найадекватніше сприйняття цієї інформації підлеглими.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Комунікація (від лат. communicatio) і похідні від цього терміна в інших мовах означають “повідомлення”, “спільність”, “зв’язок” та “передача інформації”, тому термини “спілкування”, “комунікація”, “обмін інформацією” вживаються як тотожні. У вузькому розумінні термін “комунікація” визначається як обмін інформацією між двома або кількома особами (працівниками). У широкому розумінні термін “комунікація” визначається як інформаційна взаємодія між людьми у ході матеріального та духовного виробництва, який здійснюється через безпосередні чи опосередковані контакти, в які працівники вступають у процесі діяльності.

Комунікація є складною системою інформаційної взаємодії між людьми, що містить чотири основні елементи: пізнавальний, емоційний, діловий та оцінювальний. Можна виокремити основні функції комунікації: інформаційна (сукупність формальних та неформальних повідомлень); спонукальна (спонукання до дії, заборона певних дій, дестабілізація тощо); контактна (сприяє встановленню взаємин між опонентами); координаційна (сприяє узгодженню дій для досягнення певної спільної мети); перцептивна (проявляється у вмінні управляти своїм сприйманням та організовувати його); інтерактивна (виявляється у встановленні взаємних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності) та експресивна (збудження або зміна характеру емоційних переживань).

В.І. Крамаренко виділяє проблеми міжособистісних комунікацій (різне сприйняття інформації; невербальні перешкоди; різні способи передавання інформації; поганий зворотний зв’язок) та організаційних комунікацій (спотворення повідомлень; інформаційні перевантаження; незадовільна структура організації) [2].

Формулювання цілей статті. Дослідження проблеми комунікації в процесі керівництва організацією зумовлює постановку таких цілей:

- класифікувати комунікації за видами;
- створити модель комунікативного процесу між керівником та підлеглим;
- розробити класифікацію стилів спілкування керівника.

Виклад основного матеріалу. Узагальнення літературних джерел та дослідження дають змогу класифікувати види комунікацій за такими ознаками:

1. За характером передавання інформації:

- формальні комунікації визначаються організаційною структурою підприємства, взаємозв'язком рівнів управління і функціональних підрозділів;
- неформальні комунікації сформовані на засадах неформальних, міжособистісних стосунків в організації (наприклад, канал поширення чуток).

2. За напрямом передавання інформації:

- вертикальні комунікації – це обмін інформацією між вищими та нижчими рівнями управління, а саме:
 - від вищих рівнів управління до нижчих – сукупність повідомлень, що стосуються постановки задач, зміни технології роботи, нові пріоритети тощо;
 - від нижчих рівнів управління до вищих – сукупність повідомлень, що стосуються звітування про підготовку, виконання та перевірку виробничих завдань;
 - комбіновані – передбачають передання орієнтовних повідомлень від вищих рівнів управління до нижчих, опрацювання їх нижчими рівнями управління та звітування про їх виконання;
- горизонтальні комунікації – це обмін інформацією між різними підрозділами для координації і узгодження дій, обміну думками та досвідом.

3. За характером впливу:

- безпосередні (прямі) комунікації – обмін інформацією за допомогою вербальних і невербальних засобів, який спрямований на спонукання певної дії;
- опосередковані комунікації – інформація, яка має форму повідомлення за допомогою письмових або технічних засобів і передбачає зміну поведінки не прямо, а опосередковано.

4. За сферою охоплення:

- комунікації між організацією і зовнішнім середовищем – це обмін інформацією, що передбачає взаємодію людей для досягнення певної мети, а також комунікація, опосередкована різноманітними видами масової інформації;
- організаційні комунікації виникають між підрозділами, рівнями, ланками організації, вони регулюються всією системою суспільних відносин, а також інтересами особистостей і груп під час здійснення виробничої діяльності;
- міжособистісні комунікації – це інформаційна взаємодія між людьми, в якому формуються і реалізуються їхні взаємовідносини.

5. За способом передавання інформації:

- вербальна комунікація – обмін інформацією за допомогою знакової системи мови, який забезпечує взаємодію та взаєморозуміння;
- невербальна комунікація – обмін інформацією за допомогою різних знакових систем, окрім слів: оптико-кінетичної (жести, міміка, пантоміміка), паралінгвістичної (тональність голосу, його діапазон), екстралінгвістичної (мовні паузи, темп мовлення, покашлювання, сміх) тощо.

Узагальнену класифікацію видів комунікацій подано на рис. 1.

6. За потоками інформації в комунікативних мережах:

- централізовані комунікації сприяють кращому розв'язанню простих завдань, але перешкоджають ефективності вирішення складних проблем та зменшують ступінь задоволення членів колективу від виробничої діяльності (рис. 2, а);
- децентралізовані комунікації враховують реальні можливості і потенціал підрозділів, здійснюють мотиваційний механізм та сприяють кращому розв'язанню складніших завдань (рис. 2, б).



Рис. 1. Види комунікацій

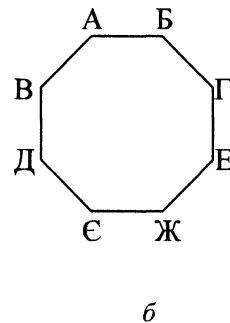
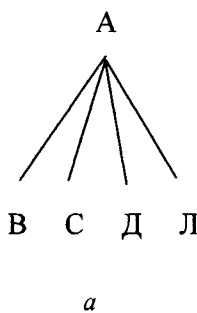


Рис. 2. Моделі комунікативних мереж: а – централізовані, б – децентралізовані

Комунікативний процес – це обмін інформацією, що передбачає взаємодію, взаєморозуміння, взаємовідносини між двома чи кількома особами (працівниками). У комунікативному процесі виділяють чотири основні елементи:

- адресант, тобто особа (організація), яка програмує або збирає інформацію і передає її;
- повідомлення, тобто інформація, яка закодована за допомогою символів;
- канал, тобто засіб передачі повідомлення;
- адресат, тобто особа (організація), для якої передається повідомлення і яка декодує та оцінює, уточнює ступінь його розуміння.

Якщо розглянути комунікативний процес між керівником та підлеглим, то можна виокремити тринадцять взаємозалежних етапів, основним завданням яких є складання повідомлення і використання каналу для його передачі у такий спосіб, щоб забезпечити правильне розуміння інформації. Оскільки на будь-якому етапі комунікативного процесу можуть виникнути шуми, які деформують зміст повідомлення, то необхідно враховувати можливі неточності під час передавання інформації. Неправильне розуміння інформації можливе також через відсутність єдиного розуміння комунікативного повідомлення, зумовленого соціальними, політичними, професійними відмінностями, які призводять до різного світосприйняття та різної інтерпретації одних і тих самих понять. Основні етапи комунікативного процесу між керівником та підлеглим:

1. Потреба у спілкуванні, яка спонукає керівника вступити в контакт з підлеглим.
2. Програмування або вибір ідеї керівником.

3. Перетворення керівником ідеї на повідомлення за допомогою кодування.
4. Вибір каналу і засобу передачі інформації, якими керівник буде користуватися.
5. Вибір стилів та методів спілкування, з урахуванням своєрідності комунікативної ситуації.
6. Передавання каналом повідомлення.
7. Декодування ідеї підлеглим.
8. Оцінка і уточнення ступеню розуміння ідеї (повідомлення) підлеглим.

Контроль комунікативного процесу на основі встановлення зворотного зв'язку:

9. Кодування підлеглим відгуку на повідомлення.
10. Вибір підлеглим каналу та засобу передачі відгуку.
11. Передача каналом відгуку.
12. Декодування керівником відгуку та оцінка реакції підлеглого на повідомлення.
13. Коригування каналу, засобу передачі інформації та стилю і методу спілкування.

Модель комунікативного процесу між керівником та підлеглим зображена на рис. 3.

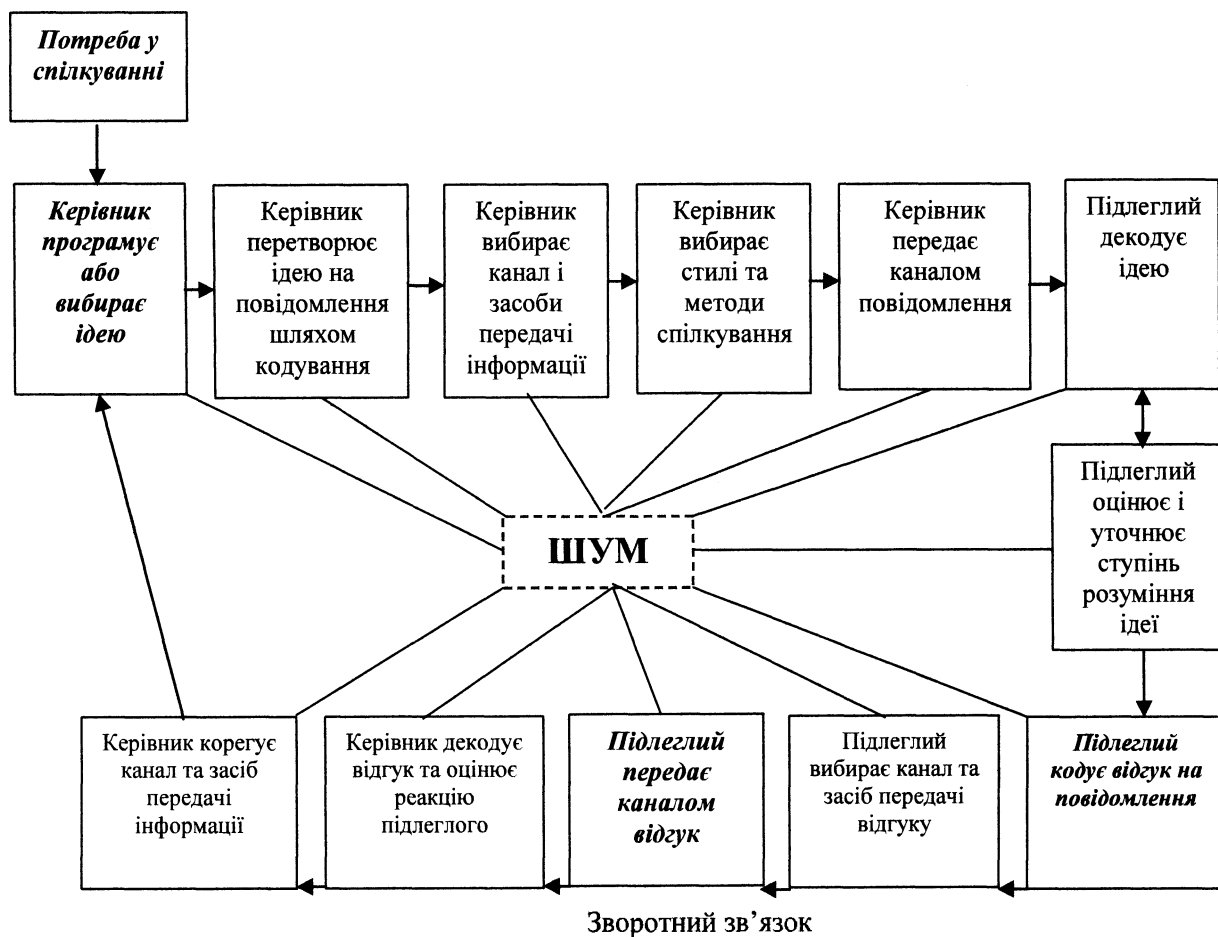


Рис. 3. Графічна модель комунікативного процесу між керівником та підлеглим

Важливою є думка А. Файоля, який вважає однією з управлінських здібностей мистецтво спілкування з людьми, нарівні з передбаченням, умінням розробити план дій, організаційними навичками та здатністю об'єднувати і спрямовувати зусилля багатьох людей і вмінням здійснювати контроль за їх діяльністю. Треба зауважити, що спілкування буде ефективне лише тоді, коли люди, які взаємодіють один з одним, компетентні в певній ситуації.

Компетентність – це рівень загальної та професійної підготовки, що дає змогу адекватно реагувати на вимоги конкретного робочого місця чи виконуваної роботи, які постійно змінюються. Компетентність керівника залежить від його ставлення до своєї роботи, досвіду, старання та вміння поповнювати свої знання. Компетентність у всіх видах спілкування полягає в досягненні трьох

рівнів адекватності партнерів – комунікативної, інтерактивної та перцептивної. Зважаючи на це можна говорити про різні види компетентності у спілкуванні.

Комунікативна компетентність – це той бік людської діяльності, що вказує на обмін інформацією між опонентами за допомогою знаків та символів, при якій інформація передається цілеспрямовано та реалізуються соціальні відносини, які здійснюються через безпосередні чи опосередковані контакти, в які особистості та групи вступають під час їхньої соціальної життєдіяльності.

Інтерактивна компетентність – аспект спілкування, що виявляється в організації опонентами взаємних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності, досягнення певної спільної мети. Структура керівної діяльності фактично складається, функціонує і розвивається саме через взаємодію між окремими її учасниками.

Перцептивна компетентність керівника підприємства проявляється в умінні керувати своїм сприйманням і організовувати його, правильно оцінювати соціально-психологічний настрій партнерів із спілкування, встановлювати необхідний контакт, за першим враженням прогнозувати “процес” спілкування.

Стиль спілкування – це індивідуальна стабільна форма комунікативної поведінки людини, яка проявляється в будь-яких умовах взаємодії. Це ступінь використання ділових, моральних, індивідуально-психологічних та ідейних якостей, а також вміння працювати з людьми. Неповторність поєднання природних та соціальних якостей керівника, що втілюється у проявах його темпераменту, характеру, здібностей, специфіці потреб та інтересів, визначається власне його індивідуальним, неповторним стилем спілкування.

Узагальнення літературних джерел та виконані дослідження дають змогу класифікувати стилі спілкування керівника за такими ознаками (рис. 4):

- за ступенем втручання в діяльність;
- за швидкістю орієнтації в ситуації;
- за комунікативною поведінкою;
- за манерою поведінки;
- за ступенем співпраці.

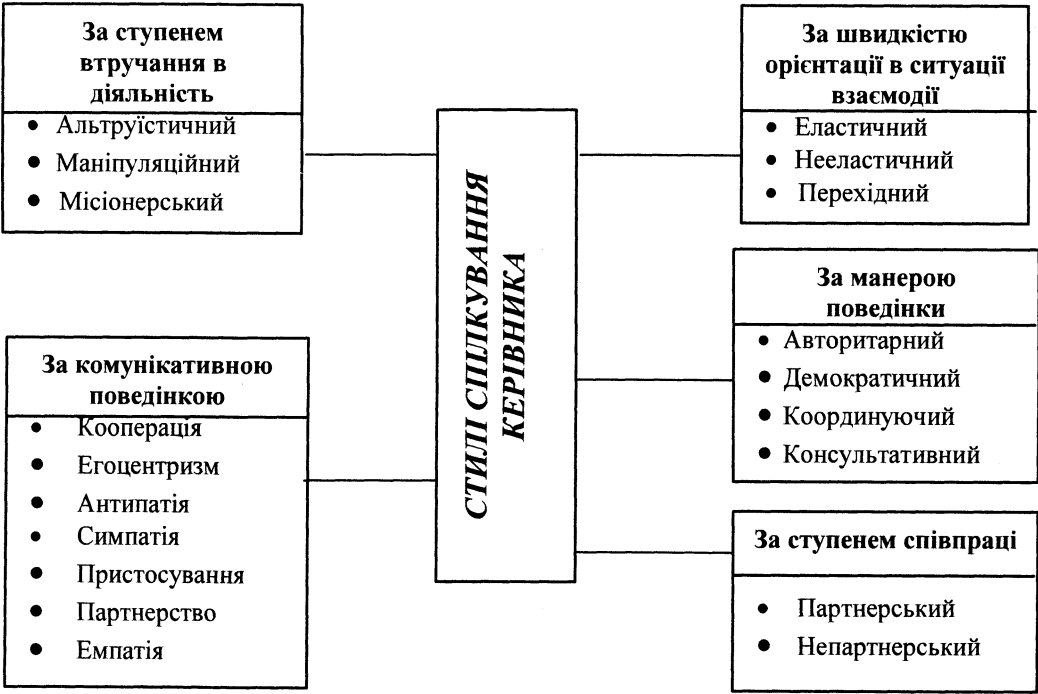


Рис. 4. Стилi спілкування керівника

Залежно від ступеня втручання в діяльність і поведінку людини, характеру вибраних засобів впливу та переслідуваних цілей виділяють альтруїстичний (допомога підлеглим у досягненні цілей організації, виховна цілеспрямованість, гуманність та обережність у вибраних засобах впливу), маніпуляційний (досягнення власних цілей при всебічному використанні засобів впливу, тиску та примусу) та місіонерський (припускає значну дистанцію між партнерами, обережний вплив, частіше – невтручання в справи та судження партнерів, ненав'язливі поради) стилі спілкування керівника.

За швидкістю орієнтації в ситуації взаємодії керівника та підлеглого розрізняють такі стилі спілкування: еластичний (відрізняється швидкою орієнтацією в ситуації взаємодії та вмінням управляти своїм емоційним станом), нееластичний (характеризується недостатністю аналізу своєї поведінки та поведінки підлеглого, неадекватною самооцінкою) та перехідний стилі спілкування керівника.

За ступенем співпраці розрізняють партнерський (високий ступінь співпраці у виробленні загальної позиції з обговорюваного питання) та непартнерський (створює напругу та проявляється переважно в ігноруванні співрозмовника, приниженні його) стилі спілкування.

За манерою поведінки розрізняють авторитарний (перешкоджає розширенню контактів між керівником та підлеглим, диктує та вказує), демократичний (робить наголос на заохочення, розвиток самостійності та ініціативності виконавців), координуючий (демонструє особисту зацікавленість в результатах діяльності підлеглих), консультативний (відкритість та толерантність) стилі спілкування керівника.

За комунікативною поведінкою розрізняють такі стилі спілкування керівника, як кооперація (обмін інформацією, взаємосприймання, розуміння та взаємовплив один на одного), егоцентризм (зосередженість керівника на власних інтересах та ігнорування взаємодії з підлеглим), антипатія (негативне сприймання підлеглого, небажання з ним спілкуватися та взаємодіяти), симпатія (керівник настільки цінує та симпатизує підлеглому, що готовий поступитися власним інтересам), пристосування (розв'язуючи спільне завдання, керівник і підлеглий взаємно поступаються один одному), партнерство (спрямований на встановлення і розвиток взаємовідносин, які б сприяли розвитку виробництва, посиленню ділових зв'язків, укладанню угод, розв'язанню спорів та налагодженню контактів), емпатія (полягає у домінуванні емоційного сприйняття підлеглого, його внутрішнього світу).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Володіючи комунікативною компетентністю, керівник може зайняти лідерське положення серед підлеглих, підвищити власну самооцінку, покращити свої стосунки з членами колективу. Керівник повинен володіти:

- знаннями для самооцінки і самовдосконалення особистості;
- комплексом знань і навиків спілкування з людьми;
- необхідною психолого-педагогічною компетентністю, пов'язаною з реалізацією функції вихователя підлеглих;
- знаннями психологічних закономірностей функціонування колективу, оскільки керівник повинен оцінювати міжособистісні й групові відносини в організації, вміти гармонізувати їх;
- ініціативністю, цілеспрямованістю та пошуком нетрадиційних рішень;
- технікою проектування систем комунікацій, які забезпечуватимуть ефективність прийняття рішень, контролю та координації;
- методикою побудови ділових взаємин та регулювання соціально-психологічного клімату в колективі;
- технікою вироблення наукового стилю керівництва.

Сучасний керівник підприємства – це комунікативно компетентна людина, яка володіє і загальними основами науки управління, і специфічними знаннями і вміннями в сфері управління, інновації, маркетингу, управління працівниками і виробництвом. Оскільки керівник, здійснюючи управлінську діяльність, формулює мету організації та досягає її, то його комунікативна компетентність безпосередньо впливає на ступінь реалізації цілей організації.

У перспективах подальших досліджень – визначення інноваційних методик у комунікативних процесах між керівником та підлеглим: а) нетрадиційне обстеження індивідуальних міжособистісних контактів; б) впровадження загальноновизначеного моніторингу конкретного регіону, в який входять уподібнені за людським фактором та структурою колективи певних організацій.

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Основи менеджменту: Підручник.* – К., 2003. 2. Крамаренко В.І. *Менеджмент: Навч. посібник.* – К., 2000. 3. Бодалева А.А. *Психологическое общение.* – М., Воронеж, 1996.

УДК 658.7

С.М. Мартиненко

Національний університет “Львівська політехніка”

ЕКОНОМІЧНА ОЦІНКА ЛОГІСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

© Мартиненко С.М., 2005

Сформовані основи методологічних положень економічної оцінки логістичної діяльності підприємств. Ідентифіковані елементи економічної оцінки логістичної діяльності у межах операційної діяльності підприємств. Наведені показники економічної оцінки ефективності логістичної діяльності.

Bases of methodological positions of economic evaluation of logistic activity of enterprises are formed. Identified elements of economic evaluation of logistic activity within the framework of operating activity of enterprises. Resulting indexes of economic evaluation of effectiveness of logistic activity are generated.

Постановка проблеми. Логістична діяльність підприємств сконцентрована на організації і обслуговуванні руху матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних потоків і, здебільшого, спрямовується в напрямку оптимізації цих потокових процесів в умовах економічної, інформаційної, організаційної єдності.

На сучасному етапі розвитку економічних відносин логістичну діяльність на підприємствах розглядають як потужний стимулятор і потенційний резерв росту сукупної ефективності. Ріст сукупної ефективності підприємства досягається внаслідок:

- зниження витрат логістичних процесів;
- підвищення рівня обслуговування у межах наявних і акцептованих вимог клієнтів;
- прискорення ротації фінансових ресурсів;
- зменшення конфліктів і втрат між різними підсистемами підприємства за допомогою скоординованого управління логістичними процесами;
- збільшення рівня достовірності і правильності прийнятих рішень [7, с. 235].

Прийняття і реалізація логістичних рішень зумовлюють необхідність в їх ґрунтовній оцінці задля виявлення ділянок “потенційної оптимізації” і перспектив розвитку підприємства, раціоналізації планування і регулювання робіт за усіма напрямками господарювання, уможливаючи інтегроване і довготермінове зростання ефективності підприємства.

Економічно оцінити логістичну діяльність можливо за допомогою розрахунку економічної ефективності логістичної системи у межах та в інтеграції із фінансово-економічною системою підприємства [8, с. 68].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Необхідність економічної оцінки ефективності логістичної діяльності впливає із принципових засад логістики. Теоретичні положення оцінки ефективності логістичної діяльності розглянуті в працях як вітчизняних вчених – Є. Крикавського,