

О. А. Шаповал,
к. пед. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та фінансів,
Національна академія Національної гвардії України
ORCID ID: orcid.org/0000-0002-1939-9811

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.1.84

КОМУНІКАТИВНІ ЗДІБНОСТІ ТА ЛІДЕРСЬКІ ЯКОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЙНІЙ ПОВЕДІНЦІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖЕРА ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

O. Shapoval,
PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management and Finances, National Academy of National Guard of Ukraine

COMMUNICATIVE ABILITIES AND LEADERSHIP QUALITIES IN THE ORGANIZATIONAL
BEHAVIOR OF AN OPERATIONS MANAGER AS A MEANS OF INCREASING THE EFFICIENCY
OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

У даній статті розглянуто комунікативні здібності та лідерські якості в організаційній поведінці операційного менеджера як засіб підвищення ефективності системи управління персоналом. Охарактеризовано умови поєднання комунікативних здібностей та лідерських якостей задля створення позитивної морально-психологічної атмосфери та продуктивних відносин в колективі, які вимагаються від керівників усіх ланок, а особливо операційних. Визначено головні вміння та навички, які необхідні сучасним операційним менеджерам. Розкрито сутність лідерства, як можливості впливу через працівників на організацію в цілому, її стратегічні комунікації, тактичні цілі. Охарактеризовано комунікативні навички операційного менеджера. Визначено дві групи вимог до сучасного лідера. Наведено основні складові комунікативної компетентності лідера. Встановлено значення лідерських комунікацій на сучасному етапі розвитку бізнес-процесів.

The article considers communication skills and leadership qualities in the organizational behavior of an operational manager as a means of improving the efficiency of the personnel management system. The author characterizes the conditions for combining communication skills and leadership qualities to create a positive moral and psychological atmosphere and productive team relations, which are required of managers of all levels, especially operational managers. The main skills and abilities required by modern operational managers are identified. The essence of leadership as an opportunity to influence the organization as a whole, its strategic communications, and tactical goals through employees is revealed. The communication skills of an operational manager are characterized. Two groups of requirements for a modern leader are defined. The main components of the leader's communicative competence are presented. The importance of leadership communications at the present stage of development of business processes is determined. The

dynamism of society and the instability of the company's external environment require active action and quick management decisions. That is why modern organizations need managers who have such qualities and can instantly adapt to the situation. This requirement applies not only to top managers, but also to operational managers, who must be able to effectively combine the functions of production and human resources managers. That is, for modern operational managers, it is important to combine communication skills with leadership qualities and understanding of the essence of the enterprise management system. The characteristic of leadership is determined by the mechanisms of its formation, which is associated with the involvement of the leader and the team in the management process on the basis of social partnership. During management, leadership in the context of organizational behavior focuses on the interaction of the leader's individual authority and his or her professional skills and abilities, which support organizational norms and values, and the stability of communication channels. Therefore, the use of leadership and communication skills in the HR management system is more effective in a dynamic environment, so it is the managers who need to be ready for changes and have the skills to prepare their subordinates for changes.

Ключові слова: комунікація, комунікативні здібності, лідер, лідерські якості, управління персоналом, операційний менеджер, керівник, організаційна поведінка.

Key words: communication, communication skills, leader, leadership qualities, personnel management, operations manager, manager, organizational behavior.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Вплив комунікативних здібностей та лідерських якостей операційного менеджера на управління персоналом та продуктивність праці дуже складний процес, тому що для аналізу ефективності діяльності підприємства необхідне врахування всіх чинників взаємодії керівників та підлеглих, налагодженості виробничих процесів та організаційних зв'язків. Динамічність розвитку суспільства, нестабільність зовнішнього середовища підприємства вимагають активних дій та швидкого прийняття управлінських рішень. Саме тому сучасні організації потребують керівників, які мають подібні якості та вміють миттєво адаптуватись до ситуації. Ця вимога стосується не тільки менеджерів вищої ланки, але й операційних керівників, які повинні бути здатними ефективно поєднувати одночасно функції виробничих та кадрових менеджерів. Тобто для сучасних операційних менеджерів важливим є поєднання комунікативних здібностей з лідерськими якостями та розуміння сутності системи управління підприємством.

Сьогодні успішне функціонування підприємств дедалі міцніше пов'язане з використанням сучасних методів управління персоналом, заснованих на принципах лідерства та ефективних комунікацій в організаційній поведінці.

Отже, провідною тенденцією розвитку вітчизняних підприємств стає важливість застосування управлінських методів, заснованих на лідерських принципах та якісних комунікативних процесах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний вклад у визначення лідерства та комунікацій в управлінні персоналом внесли багато науковців, серед яких можна відзначити Дж. Коттер, Пітер М. Сенге, М. Лінські, Р.А. Гайфец, П. Друкер, В. Бланк тощо. Серед вітчизняних дослідників питаннями впливу лідерства та комунікацій на управління персоналом та підприємством в цілому приділено багато уваги у роботах С.С. Бойко, Н.Л. Гавкалова, О.С. Пономарьов, Л.Р. Прус, Я.В. Кудря, Т.О. Титаренко. Але не дивлячись на достатньо ґрунтовний аналіз, питання впливу лідерства та комунікативних здібностей менеджерів на процес кадрового управління потребує пошуку альтернативних засобів та інноваційних методів підвищення ефективності даного процесу. Це й визначило мету цього дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної роботи є розгляд сутності комунікативних здібностей та лідерських якостей операційного менеджера та їх вплив на ефективність управління персоналом підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Зараз в складних соціально-економічних умовах функціонування підприємств нашої країни ускладнюється проблемами повномасштабного вторгнення РФ на територію України, економічною кризою, дисбалансами у бюджетно-податковій системі, що безпосередньо

впливає на досягнення високих результатів господарської діяльності, підтримку високого рівня конкурентоспроможності та ефективність управління.

Всі ці аспекти призводять до необхідності зміни парадигми менеджменту та трансформації бізнесу на умовах створення потенціалу згуртованої роботи та використання сучасних методів та концепцій управління.

Інтелектуалізація діяльності підприємств та технологій управління вимагають перманентних змін умов діяльності та швидкої адаптації до них, активних дій керівників на зовнішні та внутрішні виклики оточуючого середовища, вміння окреслювати перспективи та втілювати їх в реальність з одночасною підтримкою впевненості та стабільності в трудовому колективі [1].

Саме ці умови вимагають від керівників усіх ланок, а особливо операційних, поєднання комунікативних здібностей та лідерських якостей задля створення позитивної морально-психологічної атмосфери та продуктивних відносин в колективі.

Операційний менеджер необхідний для успіху бізнесу, оскільки він відповідає за повсякденну діяльність усієї організації.

Від управління кадрами та персоналом до управління бюджетом і запасами — ті, хто обіймає посаду операційного менеджера, забезпечують безперервну роботу всіх служб, допомагаючи компанії досягати своїх цілей і залишатися конкурентоспроможною на ринку.

Операційні менеджери відповідають за багато критично важливих бізнес-практик, на які спирається більшість організацій. Фактично, посада менеджера з операцій робить великий внесок у здатність бізнесу досягати і підтримувати стійке зростання.

Менеджери з операцій повинні володіти сильними лідерськими навичками, щоб керувати і мотивувати співробітників і направляти всю робочу силу до досягнення цілей компанії. Обов'язки менеджера з операцій також включають ухвалення рішень, які вплинуть на всю компанію, наприклад, допомога в реалізації програми корпоративних поїздок для економії часу і грошей компанії, а це означає, що вони повинні бути впевнені в тому, як вони керують.

Крім того, операційні менеджери повинні вміти тримати в голові загальну картину, розробляти процеси і впроваджувати політики, які принесуть користь майбутньому організації.

Операційним менеджерам необхідні сильні аналітичні навички та навички критичного мислення для аналізу даних, виявлення тенденцій і закономірностей, а також ухвалення обґрунтованих рішень для поліпшення операційної діяльності.

Їм також необхідно виявляти неефективність і вузькі місця в процесах своєї організації, прогнозувати попит на основі даних і оптимізувати ресурси на основі метрик і ключових показників ефективності.

Навички операційного управління — це риси, які операційні менеджери розвивають для ефективної підтримки бізнес-практик, які максимізують ефективність і досягають успіху.

Професіонали, які працюють у сфері управління операціями, беруть на себе обов'язки, що мають вирішальне значення для успіху їхніх компаній. Такі навички, як управління проєктами, делегування, гнучкість і знання бізнес-фінансів, допомагають менеджерам з

операцій ухвалювати рішення про розробку продуктів, управління ризиками та стратегії скорочення витрат. Володіючи глибокими знаннями в галузі бізнес-процесів і управління, менеджери з операцій можуть краще ініціювати проєкти, співпрацювати з командами і дотримуватися важливих термінів.

Операційні менеджери покладаються на сильне поєднання як жорстких навичок, так і гнучких навичок для організації та управління процесами своїх організацій, включно з такими навичками, як технічна придатність, координація та планування.

В організаційній поведінці під час здійснення процесу управління ключовими учасниками є керівництво, а саме його професіоналізм, вміння досягати поставлених цілей, експертність в прийнятті управлінських рішень, здатність реалізовувати стратегічні комунікації та наявність індивідуальних лідерських якостей, які забезпечать авторитет, довіру та підтримку у підлеглих.

Але в сучасних умовах шаблонні навички керівництва є недостатніми, вони обов'язково повинні підкріплюватися варіативністю лідерської поведінки, стратегічними вміннями розподіляти владні повноваження та делегувати певні обов'язки, вибудовувати суб'єкт — суб'єктні взаємодії з підлеглими [2].

Саме тому активним важелем в управління стає лідерство, яке дозволяє створити оптимальний формат співробітництва, коли колектив сприймає керівника як одним із своїх членів, як еталона організаційної поведінки, як професіонала не тільки в операційних процесах, але й фахівця в питаннях організаційних цінностей, корпоративних традицій, стратегічних комунікацій та перспективного розвитку підприємства.

Характеристика лідерства зумовлюється механізмами його формування, що пов'язано з залученістю керівника та колективу до процесу управління на засадах соціального партнерства. Під час управління керівництво в контексті організаційної поведінки зосереджує увагу на взаємодії індивідуального авторитету лідера та його професійних навичках та вміннях, завдяки яким відбувається підтримка організаційних норм та цінностей, стабільність функціонування каналів комунікацій.

Лідерство покращує ефективність управлінської взаємодії, є стимулятором створення позитивного соціально-психологічного клімату та підтримки групових інтересів. Лідерство надає можливість впливу через працівників на організацію в цілому, її стратегічні комунікації, тактичні цілі тощо.

Управління персоналом на засадах лідерства сприяє самоорганізації, забезпечує функціональність та підтримку не тільки вертикального, але й горизонтального впливу на колектив та діяльність підприємства в цілому [3].

У сучасних умовах ведення бізнес-процесів загалом переживає безпрецедентні потрясіння. Російсько-українська війна завдала сильного удару по результатах господарської діяльності, що вкрай негативно вплинуло на перспективи функціонування суб'єктів господарювання. У такому становищі ефективні стратегії бізнесу де-факто є необхідністю для підтримки життєдіяльності підприємств. Саме тому всі лідери, безсумнівно, прагнуть досягти бажаної бізнес-стратегії. Важко уявити, що саме лідерство буде вимагати ключових змін як індивідуальних, так і колективних.

Стратегією лідерства буде чітко визначено кількість необхідних лідерів, їх навички та здібності, необхідні для досягнення високих результатів діяльності.

Кожен керівник усвідомлює важливість чітко визначеної бізнес-стратегії. Але мало хто замислюється про стратегію лідерства, яка необхідна для її реалізації. Тобто саме культура лідерства стане визначальною в процесі створення організаційного успіху та вирішення операційних завдань.

Усі організації покладаються на комунікацію для свого основного функціонування. Комунікація використовується для передавання інформації своїй аудиторії про місію та бачення організації, політику та процедури, завдання та обов'язки, а також про різні види діяльності всередині компанії. Хоч би як просто виглядала комунікація, вона може як створити, так і зруйнувати існування організації. Тому хороша комунікаційна стратегія необхідна для виживання бізнесу.

Комунікація діє як сполучна ланка між особами, які ухвалюють рішення, і всіма співробітниками. Під час поганого здійснення комунікація спричиняє міжособистісні конфлікти в організаціях.

Оскільки операційним менеджерам доводиться співпрацювати, керувати та взаємодіяти з широким колом людей та зовнішніх партнерів, їм потрібні високоефективні комунікативні навички.

Крім побудови відносин, вони також вправні в управлінні конфліктами, а також у натхненні та мотивації всього колективу.

Ефективна комунікація покращує організаційні стосунки і зводить до мінімуму конфліктні та кризові ситуації. Організаційні цілі та завдання іноді зазнають невдачі, коли комунікація неефективна. Через прогалини в комунікації можуть бути допущені втрати і дорогі помилки. Відсутність ефективної комунікації є однією з основних причин, яка може призвести до плутанини і поганого планування в багатьох організаціях. Це пов'язано з тим, що комунікація є джерелом інформації, використовуваної менеджерами під час ухвалення рішень, які впливають на ефективність організації.

Комунікативні навички операційного менеджера мають життєво важливе значення не тільки для ухвалення рішень, а й для передавання результатів і намірів рішень іншим людям. У більшості організацій менеджери часто концентруються на досягненні цілей і очікують, що роль ефективної комунікації буде виходити від відділу кадрів. Це створює навантаження на вільний потік інформації, який допомагає персоналу розуміти цю інформацію. Внесок співробітників у роботу є найважливішим фактором розвитку та досконалості в організації, оскільки виконання потреб з точки зору задовільної та правильної інформації щодо організації та їхніх ролей, які необхідно виконати, може підвищити продуктивність.

З метою забезпечення ефективного здійснення комунікативних процесів лідеру необхідно володіти комунікативними здібностями, які містять систему навичок та вмій.

Комунікативні здібності лідера — це його здатність створення та налагодження контактів в колективі, це система знань та вмій вербальних та невербальних засобів відображення дійсності в спілкуванні.

Ідеальною комунікацією лідера буде тоді, коли його думка або ідея передається таким чином, що менталь-

на картина, яку сприймає підлеглий, була такою ж, як і та, яку уявляв собі керівник-лідер. Тому найціннішими ресурсами в організації є менеджери-лідери, які володіють комунікативними здібностями. Тому обов'язком менеджерів є захоплення потоку інформації для підвищення продуктивності організації, а також продуктивності співробітників. Це робить комунікацію дуже важливою для всіх учасників, оскільки вона об'єднує більшість управлінських цілей.

Менеджери мають у своєму розпорядженні різні інструменти комунікації, які, якщо вони збалансовані та зрозумілі, можуть посилити комунікацію. На основі різних проєктів в організації співробітники формують команди та групи. Команди та групи використовують комунікацію для розв'язання важливих проблем усередині цих груп. Лідери повинні уповноважувати і підтримувати співробітників для вирішення проблем і контролю якості. Вони важливі для делегування роботи й уникнення непотрібних конфліктів.

Концентрація на ефективній комунікації може вплинути на підвищення точності та швидкості виконання співробітниками своїх завдань у поєднанні з іншими розробками, такими як структури, що полегшать доступ і потік комунікації. Існуюча організаційна робота вимагає від організацій більшої уваги до ефективних процесів комунікації, оскільки завдання стають дедалі складнішими через багатокультурне робоче середовище.

Комунікація є центральною функцією в організаційній ефективності. Ефективна передача повідомлення та його розуміння є передумовою для прогресу. Немає сенсу рухатися вперед, якщо основне повідомлення втрачено або в процесі є бар'єри.

Комунікація, серце бізнесу, є найважливішою з усіх підприємницьких навичок. Здатність організації передавати інформацію допомагає і клієнтам, і співробітникам відчувати, що вони можуть спілкуватися з компанією і в кінцевому підсумку довіряти їй. Комунікація сьогодні важливіша, ніж у попередні роки, почасти тому, що умови бізнесу і ринку стали складнішими.

Розроблення стратегічної комунікаційної стратегії та її реалізація можуть надати організаціям низку переваг, як-от підтримання мотивації та залучення співробітників, а також своєчасне передання чітких, послідовних повідомлень співробітникам, що, своєю чергою, сприяє підвищенню продуктивності організації [4].

Ефективна комунікація може спонукати співробітників покращувати своє робоче середовище за допомогою позитивного внеску. Міра наявного зв'язку між ефективною комунікацією та продуктивністю праці й іншими пояснювальними змінними охоплює тривалість роботи в компанії, освітню кваліфікацію, своєчасну інформацію про зміни на роботі, співробітництво на роботі та адекватне навчання, яке надається співробітникам. Крім того, щоб досягти цільового рівня продуктивності, операційні менеджери повинні підтверджувати ясність або розуміння інструкцій, надавати достатнє навчання співробітникам, забезпечувати співробітництво на роботі шляхом надання стимулів і, нарешті, розробляти гарний план комунікації для своєчасного доведення інформації про зміни, що впливають на роботу.

Організаційні лідери повинні спробувати впровадити ефективні стратегії комунікації, які допоможуть підвищи-

ти організаційну ефективність. Відсутність належної комунікації є проблемою для організаційної ефективності.

Виділяють дві групи вимог до сучасного лідера:

1. ділові та особисті якості, а саме організаторські здібності, глибокі професійні знання, високий інтелектуальний рівень, вміння працювати на перспективу, здоровий спосіб життя, вольовий характер, емоційний інтелект, стресостійкість тощо;

2. соціальні якості, а саме підтримка зв'язку з різними соціальними групами, ціннісні орієнтації.

У структурі особистості лідера є наступні особистісні складові:

— вміння та спосіб спілкування з колегами;

— вміння знаходити спільну мову, ухвалювати спільні рішення;

— вміння аргументувати власну думку під час дискусій та обговорень;

— впевненість у собі, харизма;

— вміння переконувати та утримувати увагу.

Отже, застосування лідерства та комунікативних здібностей в системі управління персоналом є більш ефективним у динамічному середовищі, тому саме керівникам потрібно бути готовими до змін та мати навички підготувати до змін своїх підлеглих. [5]

Готовність до змін формує нові запити до лідерства та визнає складне поєднання особистісних рис та лідерських якостей:

— управлінський професіоналізм керівника та яскраво виражені лідерські якості;

— вміння брати відповідальність за власні вчинки та впливати на ситуацію;

— наявність міцного особистого авторитету;

— стратегічне мислення та вміння ставити цілі та досягти їх;

— вміння розуміти бажання та інтереси членів колективу.

Саме лідер здатний забезпечувати ефективність комунікації та підвищення вмотивованості персоналу задля досягнення планових цілей організації.

Тобто комунікативна компетентність лідера демонструє його вміння спілкуватись з підлеглими, визначати свої інтереси під час взаємодії з партнерами, обирати техніку та прийоми спілкування в залежності від ситуації, контролювати хід спілкування, одержувати чіткі результати та вчасно завершувати акт спілкування. [6]

Серед основних складових комунікативної компетентності лідера можна виділити наступні:

— сприйняття чужих думок, тобто емпатійність;

— підтримка контактів з оточуючими, тобто комунікабельність;

— здатність до взаєморозуміння, тобто партнерство;

— володіння ораторськими та самопрезентаційними здібностями;

— дотримання норм етикету та правил організаційної поведінки;

— здатність аналізувати невербальні сигнали тощо.

Таким чином, стає очевидним, що значення лідерських комунікацій на сучасному етапі розвитку бізнес-процесів постійно зростає. Ефективними керівниками є саме ті, хто вдало опанував принципи управління персоналом, які базуються на комунікативних здібностях та налагодженому процесі комунікації.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи проведене дослідження, слід зазначити, що головним чинником забезпечення ефективного управління персоналом є нові якісні риси керівників, які поєднують їх професіоналізм, соціальні компетентності, комунікативні здібності та лідерські якості.

Досягнення підприємством сталого економічного розвитку та стійких конкурентних переваг в сучасних реаліях стає можливим лише за умов, що його керівники мають високий рівень професіоналізму, вміють вибудовувати ефективні колективні відносини, спираються на інноваційність та креативність у своїй діяльності, вміють швидко приймати рішення та нести відповідальність за їх наслідки, схильні до постійного самовдосконалення та саморозвитку, а також вміють захоплюватися до професійного зростання весь колектив підприємства. Тобто повна реалізація бізнес-потенціалу підприємства стає можливою тільки за наявності ефективного керівника-лідера.

Література:

1. Гавкалова Н.Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу. Україна: аспекти праці, 2015. № 3. С. 31—37.

2. Данюк В.М., Петюх В.М. Менеджмент персоналу. Київ.: КНЕУ, 2014. 398 с.

3. Пономарьов О. С. Феномен лідерства у просторі соціальних цінностей. Теорія і практика управління соціальними системами, 2015. № 3. С. 93—101.

4. Прус Л.Р. Комунікаційний менеджмент. Вісник Хмельницького національного університету, 2009. № 1. С. 38—41.

5. Кудря Я.В. Нові підходи до кадрової корпоративної політики в управлінні персоналом. Проблеми науки, 2016. Т. № 7. С. 21—27.

6. Шаповал О. А. Лідерський потенціал операційного менеджера як ключовий чинник стратегічних комунікацій системи управління персоналом. Інфраструктура ринку, 2024. Вип. 79. С. 282—285.

References:

1. Havkalova, N.L. (2015) "Theoretical foundations of effective personnel management", Ukraine: aspects of labor, vol. 3, pp. 31—37.

2. Daniuk, V. M. and Petiukh, V. M. (2014), Menedzhment personalu [Personnel Management], KNEU, Kyiv, Ukraine.

3. Ponomarov, O.S. (2015) "The phenomenon of leadership in the space of social values", Teoriya i praktyka upravlinnya sotsialnymy systemamy, vol. 3, pp. 93—101.

4. Prus, L.R. (2009) "Communication Management", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu, vol. 1, pp. 38—41.

5. Kudria, Ya.V. (2016) "New approaches to staffing corporate policy in personnel management". Problemy nauky, vol. 7, pp. 21—27.

6. Shapoval, O. A. (2024) "Leadership potential of an operational manager as a key factor in strategic communications of the HR management system". Infrastruktura rynku, vol. 79, pp. 282—285.

Стаття надійшла до редакції 19.12.2024 р.