

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу
Укоопспілки «Полтавський університет
економіки і торгівлі»

08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Навчально-науковий інститут денної освіти
Кафедра менеджменту

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____

(підпис, ініціали та прізвище)

д.е.н., проф. Шимановська-Діанич Л.М.

«20» травня 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ступеня вищої освіти «Бакалавр»**

на тему «Управління системою внутрішніх комунікацій у сучасній організації»

(за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «Агрофірма «Хлібодар»)

(повна назва підприємства)

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(шифр та назва)

Виконавець роботи

Залуга Іванна Іванівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Науковий керівник

к.е.н., доцент Рибалко-Рак Леся Андріївна

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Рецензент

Директор ТОВ «Агрофірма «Хлібодар»

Кочерга Петро Іванович

(прізвище, ім'я, по батькові)

(підпис, дата)

Полтава 2023

«Затверджую»
Зав. кафедри _____
(підпис)

доктор економічних наук, професор
Шимановська-Діанич Л.М.

«30» жовтня 2022 р.

«Погоджено»
Науковий керівник

(підпис)
кандидат економічних наук,
доцент
Рибалко-Рак Л.А.

«30» жовтня 2022 р.

План

кваліфікаційної роботи студентки ступеня вищої освіти **бакалавр,**
спеціальності **073 «Менеджмент»**

Залуги Іванни Іванівни

на тему «Управління системою внутрішніх комунікацій у сучасній
організації»

(за матеріалами Товариства з обмеженою відповідальністю «Агрофірма
«Хлібодар»)

Вступ

Розділ 1 Теоретичні підходи до управління системою внутрішніх
комунікацій у сучасній організації

1.1. Комунікації в організації: сутність категорії, система та процес

1.2. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації

Розділ 2 Дослідження системи внутрішніх комунікацій Товариства з
обмеженою відповідальністю «Агрофірма «Хлібодар»

2.1. Соціально-економічна характеристика системи управління
ТОВ «Агрофірма «Хлібодар»

2.2. Оцінка системи внутрішніх комунікацій ТОВ «Агрофірма
«Хлібодар»

Розділ 3 Напрями удосконалення управління системою внутрішніх
комунікацій у Товаристві з обмеженою відповідальністю «Агрофірма
«Хлібодар»

3.1. Обґрунтування сучасних напрямів розвитку системи внутрішніх
комунікацій ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» та удосконалення процесу її
оцінки

3.2. Управління інформаційно-комунікаційними бар'єрами системи
управління ТОВ «Агрофірма «Хлібодар»

Висновки

Студентка

І.І. Залуга

«30» жовтня 2022 р.

В умовах ринкової економіки першочерговим є удосконалення механізмів управління підприємством, які сприяють його ефективному функціонуванню. При цьому всі управлінські дії супроводжує обмін інформацією, який забезпечує реалізацію функцій та методів менеджменту, зв'язок із ринком тощо. Так, ефективне управління внутрішніми комунікаціями дає змогу підприємству накопичувати, формалізувати, узагальнювати та структурувати знання і досвід кожного працівника в єдиному інформаційному середовищі; забезпечувати вільну циркуляцію інформації в усіх напрямках, що, у свою чергу, забезпечує підвищення ефективності роботи всього підприємства.

Особливості комунікаційного процесу описані М. Альбертом, М. Месконом, Х. Лассуелом, Ф. Хедоурі тощо. Дослідження комунікацій на рівні організації представлені у працях Н.О. Босака, Т.О. Гусаковської, Дж.М. Лейхіфа, М.М. Мандзюка, В.А. Панченка, І.В. Сіменка, К.С. Суровцевої, А.О. Шпака, О.О. Шубіна та інших.

При цьому сучасна практика діяльності підприємств показує, що комунікації сприймаються, зазвичай, як допоміжна діяльність, часто ототожнюються лише із просуванням продукції, застосовуються відособлено, подекуди завдання окремих комунікаційних інструментів суперечать іншим. Відповідно це призводить до погіршення сприйняття комунікацій, ускладнення їхньої інтеграції в систему управління підприємством, і як наслідок – зниження економічної ефективності його діяльності. Але саме використання комунікацій є одним із напрямів формування таких механізмів управління підприємством, які б забезпечили його успішність в умовах ринкової економіки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ У СУЧАСНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Комунікації в організації: сутність категорії, система та процес

Динамічність зовнішнього середовища, прискорення бізнес-процесів в сучасному світі вимагає від керівників підприємств миттєвого реагування на виклики ринку та вирішення внутрішніх виробничих проблем. Ефективність підготовки та прийняття управлінських рішень в даному випадку залежить від налагодженості системи комунікацій на підприємстві, безперервності реалізації всіх етапів комунікаційного процесу та донесення інформації з мінімальним рівнем її викривлення.

Діалектичний аналіз поняття «комунікації» показав, що існує безліч визначень досліджуваної категорії. В залежності від підходу, який використовується при тлумаченні поняття «комунікації», воно набуває різного змісту процесів, що характеризують «комунікації». Так, в роботі [65] автор Шпак Н.О. під комунікаціями пропонує розуміти процес і результат обміну інформацією. Схожої думки дотримується в визначенні поняття «комунікації» Прус Л.Р., який в дослідженні [55] під комунікаціями розуміє процес передачі інформації між двома автономними системами, якими є дві людини.

Поняття «комунікації» було досліджено і з точки зору філософії, де за одним визначенням під комунікаціями пропонують розуміти категорію ідеалістичної філософії, що позначає спілкування, за допомогою якого «Я» знаходить себе в іншому [4], а за іншим визначенням комунікації розглядають як смисловий та ідеально-змістовний аспект соціальної взаємодії [35]. Поєднавши філософський та соціальний аспекти, автор Романчук С.М. в роботі [57] пропонує розглядати комунікації як

універсальну реальність соціального існування, вираження здатності суспільної людини до співіснування, яке є незаперечною умовою життя.

З точки зору ідеальності світу, пропонують розуміти поняття «комунікації» автор Панченко В.А. в роботі [48], де автором надане таке визначення: комунікації – це, перш за все, спосіб діяльності, який полегшує взаємне пристосування діяльності людей. Це такий обмін, який забезпечує кооперативну взаємодопомогу, роблячи можливою координацію дій більшої складності. Любченко Н.Л. в дослідженні [41] дав наступне визначення поняття «комунікації» – це процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації, передачі відомостей великій кількості людей в середині організації та окремим індивідуумам та інститутам за її межами.

З рис. 1.1 видно, що комунікація – це процес, за допомогою якого відправники й одержувачі інформації взаємодіють в даному соціальному контексті [39, с. 112].

Рис. 1.1. Традиційна модель комунікацій в організації [39]

Передана інформація може бути повідомленням, інструкцією, розпорядженням, ідеєю, думкою або знаннями, що «циркулює» за ієрархією управління від керівної ланки до підлеглого, і навпаки. Інформація також може передаватися між колегами на тому ж рівні або з аналогічним статусом в ієрархії організації [13].

Таким чином, під комунікаціями на підприємстві слід розуміти обмін інформації між керівниками та працівниками в внутрішньому та зовнішньому середовищі за рахунок взаємодії елементів комунікаційного процесу [2, 18]:

- джерела виникнення інформації;
- повідомлення;

канал прямого та зворотного зв'язку;
комунікаційні перешкоди;
отримувач інформації.

Далі розглянемо кожний елемент комунікаційного процесу окремо.

Під джерелами виникнення інформації розуміється творець ідеї (комунікант), повідомлення, інформації, завданням якого є вибір каналу, засобів зв'язку і форми комунікації.

Під повідомленням розуміється інформація, яку передає джерело одержувачу, завданням даного елемента є вибір форми комунікації, кодування інформації.

Під каналом прямого та зворотного зв'язку розуміється засіб, за допомогою якого повідомлення передається від джерела до одержувача і назад. Завданням даного складового елемента є технічне забезпечення передачі неспотвореної (якісної) інформації.

Під комунікаційними перешкодами розуміється дія керованих та некерованих факторів, що впливають на рівень якості передачі інформації, її зміст та форму.

Під отримувачем інформації розуміється комунікант, заради якого функціонує комунікація. Завданням комуніканта є декодування інформації. Вибір каналу, засобів зв'язку і форми відповідної інформації [18].

Проте, як відобразив аналіз наукових робіт, процес комунікацій може бути значно ширший. Так, наприклад в роботі Копитової І.В. [34], комунікаційний процес на підприємстві може бути виражений через такі складові елементи:

система надання інформації;
зв'язок між керівництвом та підрозділами;
засіб співробітництва між працівниками;
інструмент мотивації працівників;
засіб забезпечення досягнення цілей підприємства та співробітників;
спілкування підприємства із споживачами продукції;

засіб зв'язку між суб'єктами на ринку;

спосіб доведення управлінських рішень до співробітників [34].

За дослідженнями Кіслова В. та Зленко А. М., Ісайкіна О. Д. [29, 31] комунікаційний процес проходить такі етапи:

поява певної ідеї, концепції майбутнього повідомлення та її уточнення відправником повідомлення;

набуття повідомленням інформаційних характеристик;

формалізація повідомлення;

кодування повідомлення;

визначення каналу передачі повідомлення;

передавання повідомлення відправником;

перевірка проходження повідомлення;

декодування повідомлення;

імплементация повідомлення;

здійснення відповідних управлінських рішень.

Інформація нерозривно пов'язана з комунікаційним процесом підприємства, від якого залежить ефективність прийняття оперативних рішень. Якщо порушуються інформаційні потоки всередині підприємства, і зв'язок із зовнішнім середовищем стає нестабільним, то існування цього підприємства виявляється під загрозою. Тільки коли вона відповідним чином перетворюється й обробляється, забезпечується стійке існування й ефективна діяльність організації [33]. Структура процесу управління комунікаціями в організації наведена на рис. 1.2.

Рис. 1.2. Структура процесу управління комунікаціями в організації [33]

На кожному з етапів комунікаційного процесу можуть виникати різного роду шуми, бар'єри, що чинять опір в процесі передачі повідомлення, інформації, тощо та впливають на якість комунікації в цілому. Такі комунікаційні бар'єри прийнято ділити на внутрішні та зовнішні.

До зовнішніх комунікаційних бар'єрів відносяться наступні: ментальність суспільства; рівень демократії; соціально культурні традиції; політичний вектор розвитку; рівень доходу громадян в країні; задоволеність життям громадян в країні; стан ринку праці в країні [22, 48].

До внутрішніх комунікаційних бар'єрів відносяться наступні: відсутність технічного забезпечення комунікаційного процесу, передачі інформації; інтелектуальний рівень працівників та керівників на підприємстві; емоційний стан працівників на підприємстві; мультикультурність робітничого середовища; поведінкові характеристики працівників та керівників підприємства, їх професійний досвід; стан корпоративної культури на підприємстві; існування системи мотивації працівників на підприємстві; налагодженість протікання бізнес-процесів; наявність управлінських інструментів відстеження передачі інформації в первинному вигляді [22, 48].

Для побудови ефективної системи комунікацій на підприємстві рекомендовано використовувати такі принципи [16, 44, 52].

1. Системності – передбачає організування системи комунікацій як комплекс взаємозв'язаних елементів, що утворюють систему й її подальшу консолідацію із системами вищого порядку.

2. Стандартизації – передбачає упорядкування та регламентацію організування системи комунікацій підприємства.

3. Планування – базується на планах здійснення загальної комунікаційної політики.

4. Вимірювання та оцінок – функціонування системи комунікацій, її організування та стан повинні постійно вимірюватися та оцінюватися.

5. Забов'язаності й політики – полягає в обов'язковому формуванні та здійсненні підприємством власної комунікаційної політики.

6. Комплексної автоматизації – передбачає автоматизування таких процесів: збору та обробки інформації із внутрішніх та зовнішніх джерел; оцінювання ефективності діяльності комунікаційної системи підприємства.

7. Спеціалізації – використання інструментів комунікації спеціалізованими інформаційними системами.

8. Доступності – система комунікацій підприємства повинна бути організована таким чином, щоб всі задіяні у процесі комунікацій особи мали вільний доступ до інформації.

9. Розвитку та удосконаленню – передбачає постійне удосконалення системи комунікацій та відстеження рівнів найбільш ефективно працюючих підсистем та підрозділів; впровадження нових технологій.

10. Неперервності – раціональне організування процесів функціонування системи комунікацій.

11. Прозорості – здатності надавати достовірну, неспотворену інформацію.

12. Своєчасності – система комунікацій на підприємстві має бути побудована таким чином, щоб її дія з переробки та переносу інформації відповідала встановленим термінам.

За класифікаційними ознаками комунікації на підприємстві діляться за такими ознаками [9, 24, 37, 40].

1. За джерелом виникнення (по відношенню до підприємства):

внутрішні (виникли у внутрішньому середовищі підприємства: виробництво, адміністративний департамент тощо);

зовні (виникли за межами підприємства: постачальники, державні органи влади, споживачі, конкуренти та ін.);

комбіновані (виникли спільно між суб'єктами підприємства та зовнішніми суб'єктами).

2. За рівнем управління:

між робочими місцями;
всередині підрозділів;
між підрозділами;
між службами;
всередині служб;
між відділами;
всередині відділів.

3. За формою представлення:

документарна;
не документарна;
електронна;
усна;
комбінована.

4. За формою призначення:

для використання в середовищі підприємства (для внутрішнього користування з метою реалізації управлінських впливів та підтримання робочого середовища);

для використання за межами підприємства (для зовнішнього користування між учасниками ринку та елементами економічної системи підприємства);

змішані (для використання в внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства);

для транзиту.

5. За формою виникнення:

індивідуальна (один автор);
колективна (колектив авторів);
стороння (залучена).

6. За призначенням:

індивідуальні;
групові;

змішані;

залучені.

7. За можливістю використання:

конфіденційні;

з обмеженим доступом;

відкриті;

відкриті за обмеженим часом використання.

8. За цінністю:

цінні;

актуальні;

неактуальні;

частково актуальні.

9. За порядком виникнення:

планові (очікувані);

випадкові.

10. За терміном користування:

довгострокові;

середньострокові;

короткострокові;

термінові;

миттєві.

11. За ієрархією:

вертикальні (від керівника до підлеглого);

горизонтальні (між підлеглими).

12. За ефективністю передачі:

зрозумілі реципієнтом повідомлення;

незрозумілі реципієнтом повідомлення;

частково зрозумілі реципієнтом повідомлення.

13. За якістю передачі:

спотворені;

частково спотворені;
неспотворені (первинні);
доповнені іншими учасниками комунікаційного процесу на всіх етапах його реалізації.

14. За засобом передачі:

з використанням високотехнологічного обладнання;
з використанням стандартного інформаційного забезпечення та програм зв'язку;

з використанням особових приладів працівників.

Різні типи комунікаційних мереж характеризуються різною ефективністю. Залежно від чисельності можна виділити основні типи комунікаційних мереж, що наведені на рис. 1.3. Серед найбільш поширених виокремлюють: коло, ланцюг, колесо, тип «V» [49].

Рис. 1.3. Типи комунікаційних мереж в організації [49]

Складові елементи комунікаційного процесу створюють відповідну систему комунікацій на підприємстві. На типовому вітчизняному підприємстві існують служби, підрозділи, відділи, групи та інші організаційні одиниці. Для того щоб підприємство функціонувало як єдиний механізм між даними організаційними одиницями мають бути встановлені комунікаційні процеси. Дана задача є центральною в системі комунікацій [8].

Серед факторів формування ефективної системи комунікацій на підприємстві можна виділити такі основні групи: політичні, соціальні, інформаційно-технологічні, організаційно-економічні, міжнародні (рис. 1.4).

Рис. 1.4. Фактори формування ефективної системи комунікацій в організації [64]

Система комунікацій – це сукупність взаємопов’язаних елементів, які забезпечують обмін інформацією всередині підприємства та з зовнішнім середовищем і утворюють:

- технічну підсистему;
- інформаційну підсистему;
- соціальну підсистему;
- виробничу підсистему;
- управлінську підсистему [46].

Представлені підсистеми взаємодіють через вхідні та вихідні інформаційні потоки, інтенсивність яких може бути з абсолютно різною амплітудою. В центрі системи комунікацій є виробнича підсистема, від функціонування якої залежить стан інших складових підсистем. В розрізі даних підсистем стає можливим оцінити ступінь ефективності функціонування системи комунікацій на підприємстві.

Так, управлінська складова система комунікацій на підприємстві може бути оцінена за такими параметрами [17, 60]:

- чіткість планування та встановлення пріоритетних завдань;
- відповідність системи стимулювання потребам комунікацій;
- якість контролю передачі інформації через всі етапи комунікаційного процесу;
- швидкість реакції на збої в системі (регулювання), виявлення та усунення дисбалансів в комунікаційному процесі;
- рівномірність розподілу завдань;
- швидкість реакції на інформаційні перевантаження;
- жорсткість ієрархії;
- ступінь відокремлення доступу до інформації серед керівників та підлеглих.

Соціальна складова системи комунікацій на підприємстві може бути оцінена в розрізі таких елементів [62]:

кількість працівників з вищою освітою;
кількість працівників, стаж яких перевищує 5 років на даному підприємстві;
результати атестації;
кількість працівників, що пройшли підвищення кваліфікації;
кількість працівників, знання ПК яких можна оцінити задовільним;
кількість працівників, що володіють мовами програмування, пакетів прикладних програм, операційних систем;
ступінь адаптивності персоналу, готовність до змін;
рівень лояльності;
рівень сприйняття корпоративних цінностей, комунікабельність, відкритість, емоційність, відповідальність.

Технічна складова системи комунікацій на підприємстві може бути оцінена в розрізі таких елементів [62, 68]:

кількість та моделі комп'ютерів, їх знос, ступінь завантаження, фондівіддача;

кількість програмного забезпечення, види, вартість, прогресивність, віддача, безпека;

кількість каналів зв'язку, завантаженість, пропускна здатність, швидкодія, збої, шуми, захист;

кількість мереж на підприємстві, їх види, ступінь захисту, достатність;

кількість приладів для проведення теле- та аудіо конференцій, якість зв'язку;

вартість утримання техніки, програмного забезпечення та каналів зв'язку.

Інформаційна складова системи комунікацій на підприємстві може бути оцінена в розрізі таких елементів [62]:

швидкість доступу в внутрішньому інформаційному забезпеченні підприємства;

ступінь використання баз даних внутрішнього інформаційного забезпечення;

спосіб доступу до баз даних, їх обробка;

актуалізація баз даних в поточному моменті;

швидкість і вартість доступу до зовнішнього інформаційного забезпечення;

достатність інформації та її доступність в зовнішньому інформаційному забезпеченні.

Виробнича складова системи комунікацій на підприємстві може бути оцінена в розрізі таких елементів [33, 62]:

швидкість надання виробничих показників для вводу їх в інформаційну систему;

швидкість отримання виробничих показників від підрозділів, цехів, ділянок;

наявність відповідної технічної документації в яку заносять проміжні виробничі показники;

рівень якості занесення виробничих показників до інформаційної системи;

рівень автоматизації на виробництві.

Комунікація є ключовими механізмом для досягнення інтеграції та координації діяльності підрозділів на різних рівнях організації підприємства [45]. Управління комунікаціями на підприємстві вимагає більше, ніж просто розуміння даного процесу. Сам менеджер повинен бути ефективним комунікатором, залучаючи при цьому співробітників до ефективної комунікації. Схема взаємозв'язку елементів системи комунікацій на підприємстві наведена на рис. 1.5.

У цілому сутність управління внутрішніми комунікаціями полягає в здійсненні цілеспрямованого впливу на колектив працівників із метою забезпечення приймання, оброблення, накопичення, передавання своєчасної і неперетвореної інформації на відповідні рівні управління (точки

відповідальності) [12]. Проте забезпечення зазначених процесів є досить складним, адже на комунікаційний процес впливає значна кількість факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища (рис. 1.6).

Рис. 1.5. Схема взаємозв'язку елементів системи комунікацій в організації [32]

Комунікаційний процес починається тоді, коли відправник вирішує повідомити якийсь факт, ідею отримувачу. Ця інформація є важливою для відправника, і він вважає, що її можна використати для досягнення певних цілей, обговоривши це попередньо з іншою зацікавленою людиною. Для цього він так подає інформацію (ідею), щоб вона була своєчасно прийнята отримувачем і дала йому змогу правильно зрозуміти та сприйняти ситуацію. А це можливо лише в тому разі, коли ідея буде передана у вигляді зручного для сприйняття повідомлення. Комунікаційний процес вважають завершеним, коли отримувач підтвердив своє розуміння інформації відправнику [7]. Для цього здійснюють зворотний зв'язок, у процесі якого з'ясовується, наскільки правильно зрозумів інформацію отримувач.

Рис. 1.6. Узагальнена схема організації внутрішнього комунікаційного процесу організації [51]

Важлива роль комунікації, як головного інструменту виконання керівниками управлінських функцій обумовлюється наступними причинами [6, 59]:

керівники не менше трьох чвертей свого часу витрачають на організацію взаємодії як всередині організації, так і поза нею;

правильно організовані комунікації сприяють підвищенню ефективності управління;

ефективні комунікації сприяють утвердженню авторитету керівника; ефективні комунікації покращують функціонування всіх інших сфер життєдіяльності організації.

Постійні зміни у внутрішньому середовищі організацій, викликані соціальними, економічними, технологічними та іншими факторами, зумовлюють об'єктивну необхідність ширшого застосування комунікацій для підтримки процесів життєдіяльності, функціонування і розвитку, своєчасного реагування та адаптації до змін. Тому наступним завданням кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей внутрішніх комунікацій в системі управління персоналом організації.

1.2. Внутрішні комунікації в системі управління персоналом організації

Комунікації у різних формах об'єднують та забезпечують всі бізнес-процеси, пов'язані з управлінням організаційними ресурсами, і в першу чергу людськими. Управління персоналом, яке носить системний характер, має в своїй основі налагодження міжособових та організаційних відносин, які неможливі без раціональної комунікативної структури, що забезпечує ефективний рух та обмін інформацією як всередині організації між співробітниками, так і між організацією та зовнішнім середовищем. Комунікативні процеси в сучасних умовах виконують роль зв'язуючої ланки між суб'єктами та об'єктами управління персоналом при вирішенні будь-яких організаційних чи кадрових проблем, що актуалізує потребу пошуку напрямків їх удосконалення з врахуванням сучасних тенденцій розвитку інформаційних технологій та засобів комунікацій [5].

В умовах інтенсифікації соціальних і економічних процесів на мікрорівні та з огляду на важливість пристосування до динамічних змін у

середовищі доцільним є сприйняття управління персоналом організації як цілісної, складної та багатовекторної системи, що зумовлює необхідність застосування системного підходу до управління нею та процесами, що протікають в її межах [36].

Системний підхід в управлінні персоналом відображає взаємозв'язки між окремими аспектами даного виду діяльності і виражається в розробці кадрових цілей, визначенні шляхів їх досягнення, створенні відповідного механізму управління, який забезпечує комплексне планування, організацію, контролювання та стимулювання роботи персоналу. Актуальним і винятково важливим завданням є забезпечення цілісності системи управління персоналом, сукупної дії всіх її елементів, що дає можливість отримувати бажаний економічний та соціальний ефект від її функціонування [58].

Система управління персоналом розглядається як одна з підсистем менеджменту будь-якої організації як соціально-економічної системи. Вона створюється з метою забезпечення ефективної роботи організації, раціонального використання її кадрових ресурсів. Тому на вході системи загальним менеджментом організації визначаються основні вимоги до управління персоналом та очікуваний результат.

Результат функціонування кадрової підсистеми залежить від її досконалості, ступеня відповідності вимовам внутрішнього та зовнішнього середовища, раціональності побудови. Аналіз наукових джерел показує, що наразі відсутнє єдине визначення системи управління персоналом. Кожен з дослідників пропонує власне бачення цього поняття, зосереджуючи увагу або на технологічних та методологічних аспектах управління кадрами, або на реалізації окремих функцій його суб'єктами. Науковці наголошують на доцільності систематизації наявних визначень системи управління персоналом через їх об'єднання у інституційний, змістовий, організаційний та процесний підходи [70].

Інституційний підхід розглядає управління персоналом як різноманітну діяльність різних суб'єктів (спеціалізованих кадрових служб, лінійних і

функціональних керівників), спрямовану на реалізацію цілей стратегічного розвитку організації і виконання тактичних завдань щодо найбільш ефективного використання зайнятих на підприємстві працівників [1].

Змістовний підхід «ґрунтується на виділенні функцій управління персоналом, його цілей і завдань функціонування в межах організації» [42].

Організаційний підхід зорієнтований на дослідженні взаємодії об'єкта і суб'єкта управління кадрами, на вивченні механізмів, технологій, інструментів і процедур реалізації функцій управління персоналом.

На особливу увагу заслуговує процесний підхід, який визначає систему управління персоналом як єдність суб'єкта і об'єкта управління. При цьому об'єктом управління є соціальні відносини, процеси, групи, а також соціальні ресурси і сама людина, яка вступає в соціальні відносини, бере участь у соціальних процесах і групах, у реалізації ресурсів [72]. Даний підхід акцентує увагу на взаємному впливі між елементами кадрової підсистеми за рахунок не лише застосування методів, прийомів, засобів та функцій управління з боку різних суб'єктів кадрового менеджменту, а і за рахунок соціальних процесів у трудових колективах, що насамперед реалізуються через комунікаційні зв'язки та відносини.

Таким чином, інтегрування існуючих підходів до розуміння системи управління персоналом (СУП) дає можливість її розглядати як сукупність методів, засобів та прийомів впливу організації на працівників з метою максимального використання їх трудового потенціалу для досягнення організаційних цілей. Успішність системи є результатом співвідношення суб'єктивно сформульованої мети управління кадрами та реально здійснюваних функцій. Функції виступають системоутворюючими складовими СУП [20].

Функції можуть бути розділені на загальні (тобто характерні для будь-якого виду управлінської діяльності) і спеціальні (котрі відображають особливості кадрового управління). Вплив невизначеності середовища на систему елімінується через здатність до дискретного регулювання процесів,

які відбуваються в її межах. Суб'єктами такого регулювання в СУП виступають кадрові служби та керівники різних рівнів управління [47].

Чутливість, стійкість та швидкість реакції на вплив середовища залежать від рівня розвитку СУП та наявності елементів, які їх забезпечують, а також від якості здійснення сполучних процесів, яким в даній системі виступають управлінські рішення та комунікаційні зв'язки. З огляду на першочергову важливість комунікацій як засобу впливу на кадрову ситуацію, вважаємо за доцільне розглядати їх як невіддільну складову системи управління персоналом будь-якої організації, як сполучний процес кадрового менеджменту та інструмент реалізації кадрової політики кожної організації [61].

Комунікаційні потоки пронизують діяльність всієї організації. Вони надають їй цілісний характер, так як через обмін інформацією пов'язують всі елементи організації в єдине ціле, допомагають вирішенню нагальних завдань. Організаційна система є комунікативною. Комунікації в управлінні персоналом представляють собою обмін інформацією між елементами організаційної кадрової підсистеми по каналах прямого та зворотного зв'язку. Вони проявляються через різні види комунікативної поведінки або комунікативної активності учасників комунікативного процесу [3].

Комунікації пов'язують між собою функції управління персоналом та впливають на результативність їх виконання. Так, наприклад, для покриття потреби в персоналі в окремому структурному підрозділі кадрова служба за допомогою комунікацій визначає обсяги та джерела покриття цієї потреби, вимоги до персоналу, обмежуючі чинники (терміни, граничні витрати на залучення і використання кадрів тощо), здійснює оцінку ситуації, виявляє проблеми, приймає відповідне управлінське рішення, контролює хід його виконання [71].

Існує пряма залежність між добре налагодженим комунікаційним процесом та якістю роботи структурних підрозділів підприємства, окремих виконавців, груп працівників і підприємства загалом. Загалом комунікації в

управлінні забезпечують ефективний обмін інформацією між об'єктами і суб'єктами управління; сприяють удосконаленню міжособистісних відносин; створюють інформаційні канали для обміну інформацією між окремими співробітниками і групами та координацію їх дій; регулюють та раціоналізують інформаційні потоки всередині підприємства та між підприємством і зовнішнім середовищем [25].

Отже, роль комунікаційних процесів у СУП полягає насамперед в інформаційному забезпеченні реалізації всіх видів і форм кадрової роботи та управління, оскільки основним ресурсом управління є інформація, а основною технологією – комунікація. Загалом організаційні комунікації поділяють на внутрішні та зовнішні. Якщо зовнішні зорієнтовані на зв'язки із зовнішніми стейкхолдерами організації, то внутрішні – на формування комунікаційних процесів між внутрішніми цільовими групами (підрозділами, філіями, неформальними організаціями) чи окремими особами.

Саме внутрішні комунікації є інтегруючою складовою СУП організації. Внутрішні комунікації у системі управління персоналом у практичному плані це – обмін ідеями, досягнення угод, розпорядницько-підзвітні відносини, обмін інформацією з приводу реалізації цілей і завдань організації, взаємовідносини з персоналом та між членами колективу [53].

Процес внутрішніх комунікацій реалізується у формі міжособистісних і організаційних відносин. Міжособистісні комунікації – це зв'язки між окремими особами, які не обмежені статутним регламентом і поширюються за його межі. Організаційні комунікації протікають в рамках завдань та інтересів конкретної організації і підпорядковані його організаційній структурі.

Процес внутрішньої комунікації в СУП забезпечує виконання трьох ключових завдань [15, 30, 63]:

інформування – забезпечення перехресного обміну інформацією між співробітниками організації за допомогою формальних та неформальних мереж, ефективних каналів, інструментів та стилів комунікацій;

залученість – залучення працівників за допомогою інформаційного контенту до виконання організаційних завдань та досягнення організаційних цілей;

отримання зворотного зв'язку – внутрішня комунікація повинна бути двосторонньою. З її допомогою персонал отримує інформацію про вимоги керівництва та операційні цілі, а керівництво – про стан виконання завдань, проблеми, резерви, напрямки оптимізації тощо.

Структура комунікацій в СУП включає різні види комунікацій, що застосовуються залежно від потреби та особливостей кадрових завдань (представлено в табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Види комунікацій, що формують комунікаційну структуру системи управління персоналом організації [10, 27]

Інформаційні потоки у СУП організації можуть здійснюватись у різних напрямках: по вертикалі, горизонталі та діагоналі, а також неформально, у тому числі через чутки. Вертикальна комунікація може носити низхідний (зверху вниз) та висхідний (знизу вгору) характер. Коротка характеристика різних видів внутрішніх комунікацій, форми передачі, переваги та недоліки представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика видів внутрішніх комунікацій за спрямованістю [23, 61]

Низхідна комунікація – це повідомлення, що направляються суб'єктами управління співробітникам (окремим працівникам чи підрозділам). До них відносять: роз'яснення цілей підприємства, директиви, правила і процедури, оцінка результатів роботи [11].

Висхідні комунікації – це повідомлення, що посилаються з нижчого рівня організації на вищий. Висхідна комунікація відбувається тоді, коли

працівники звітують перед керівником або коли керівники команд звітують перед керівником відділу (звіти про хід виконання завдань, пропозиції стосовно проектів). Основні типи висхідних комунікацій пов'язані з проблемними ситуаціями. Подібні послання можна розділити на пропозиції, пов'язані з поліпшенням на робочому місці, у відділі або організації в цілому, звіти про роботу окремих співробітників або відділу, скарги працівників на колег або безпосередніх керівників [73].

Горизонтальні (бічні) комунікації – це різні форми спілкування між колегами, тобто рівними за ієрархічним рівнем індивідами всередині одного підрозділу або між підрозділами: між начальниками відділів, між колегами. Мета більшості горизонтальних комунікацій полягає у запиті підтримки або координації діяльності [69].

Діагональні комунікації відбуваються між особами, котрі перебувають на різних рівнях ієрархії (наприклад, між лінійними та штабними підрозділами, коли штабні служби керують виконанням певних функцій). Такі комунікації характерні також для зв'язків між лінійними підрозділами, якщо один з них є головним з певної функції [69].

Неформальна комунікація може виникати між працівниками організації у робочий час та поза ним. Суб'єкти управління персоналом повинні керувати ризиками цього комунікаційного потоку, щоб не зробити його джерелом пліток та образ. Причини виникнення пліток в організації: недостатній рівень офіційної інформації з конкретного питання, наявність конфліктних ситуацій в організації, затягування часу при прийнятті певних рішень. Варто зазначити, що неформальними каналами комунікацій передається значна частина достовірної інформації [56].

Неформальна інформація буває досить корисною для доповнення інформації, отриманої через формальні канали комунікації. Вона є цінною для керівника, однак не можна допускати, щоб система поширення пліток була заміником формальних каналів комунікації. Суб'єктами управління персоналом в організації виступають керівники різних рівнів та кадрові

служби. Саме вони відповідальні за організацію та здійснення ефективних комунікацій.

Роль і місце різних суб'єктів при управлінні системою внутрішніх комунікацій для кадрових цілей проявляється у наступному [11, 28]:

вище керівництво – формує модель корпоративної поведінки, визначає пріоритети корпоративної культури, загальні та кадрові цілі, вимоги до персоналу, через організаційну структуру та способи прийняття рішень впливає на комунікативну структуру і функціонування комунікаційних мереж в організації;

безпосереднє керівництво – відповідальне за здійснення поточних комунікацій, виконання ними функцій інформування, залучення та зворотного зв'язку, через обрану комунікаційну мережу впливає на командну роботу, продуктивність та якість праці, стимулює або дестимулює прояв ініціативи та нарощування потенціалу працівника (групи, колективу);

відділ кадрів (відділи соціального спрямування) – відповідальний за акумулювання, систематизацію та розповсюдження необхідної кадрової інформації як керівному складу, так і власне працівникам (нормативної, правової, розпорядчої, звітної), налагодження ефективних комунікацій для здійснення кадрових функцій (набору, відбору, найму персоналу, адаптації кадрів та атестації, заохочення персоналу, професійного розвитку тощо), проведення соціологічних досліджень, налагодження комунікацій з зовнішнім середовищем (суб'єктами ринку праці), між суб'єктами внутрішнього середовища (наприклад, адміністрацією та профспілковою організацією при укладанні колективних договорів).

Ефективність виконання внутрішніми комунікаціями ролі інтегруючої ланки СУП залежить від обраних каналів та інструментів комунікацій. Обрання відповідних засобів є похідним від особливостей організації, її трудового колективу, фінансових можливостей, діючої кадрової політики, кадрової ситуації в організації та на ринку праці загалом [14].

В рамках СУП організації взаємодія між співробітниками може здійснюватися за допомогою наступних засобів системи внутрішніх комунікацій [19, 43, 54]:

усні засоби – пряма комунікація: персональні бесіди, групові бесіди, наради персоналу окремих підрозділів, відділів, загальні збори, регулярні зустрічі з керівництвом;

письмові засоби – кодекс корпоративної етики, корпоративна газета, інформаційні бюлетені, дошка оголошень, брошури для співробітників, річні звіти підприємства, річні соціальні звіти;

інтерактивні засоби зв'язку – внутрішня (корпоративна) мережа, телефон, електронна пошта, соціальні корпоративні блоги або дискусійні форуми, соціальні мережі та месенджери;

гейміфікація – застосування підходів, характерних для комп'ютерних ігор в програмних інструментах для кадрових процесів (медалі, бейджики, бали, бонуси та ін.) Може застосовуватися для пошуку та залучення талантів (в рекрутингу), в процесах розвитку персоналу, як засіб підвищення лояльності, залученості персоналу, продуктивності праці (мотиваційна комунікативна технологія);

соціальні засоби – подарунки до персональних подій, програми з охорони здоров'я (наприклад, фінансування внутрішніх фітнес-програм), фінансування фірмового «кафе» (безкоштовний чай/кава під час організаційних та обідніх перерв), соціальна допомога окремим співробітникам, внутрішня пенсійна каса;

загальні неформальні заходи: ювілеї підприємства, спільні різдвяні та інші свята, пікніки, виїзди на природу, екскурсії, культурно-розважальні програми, спортивні заходи.

Посилення комунікативної взаємодії в СУП організації здійснюється за рахунок створення єдиної інформаційної системи, системи електронного документообігу, CRM-систем, підтримки та заохочення комунікаційної взаємодії горизонтального та вертикального характеру. Серед ризиків, якими

обтяжені внутрішні комунікації в СУП, слід виділити: недостатній зворотний зв'язок, обмеженість або надлишковість інформації, недосконалість обраних каналів та інструментів комунікацій [50].

На ефективність комунікативних процесів в СУП впливають соціальні та технічні складові комунікативного забезпечення менеджменту.

До групи соціальних елементів комунікативного забезпечення менеджменту слід віднести: загально-професійну кваліфікацію персоналу, інформаційно-технологічні навички працівників, психологічні особливості персоналу та соціальну взаємодію у колективі, «виробничі ролі» учасників групи у процесі прийняття колективних рішень.

Технічна складова комунікативного забезпечення охоплює наявний банк та бази інформаційних даних; функціонуючі канали зв'язку, системи обробки інформації [26].

Взаємодія і взаємовплив соціальної та технічної складових інформаційно-комунікативного забезпечення є постійними. Недостатність розвитку чи недосконалість однієї з складових неминуче впливає на роботу системи загалом. Правильне сполучення соціальних та технологічних складових забезпечує належний рівень міцності комунікативної складової СУП організації.

Комунікації відіграють виключно важливу роль в управлінні кадровими ресурсами, виступаючи інтегруючою складовою системи управління персоналом, сполучною ланкою при реалізації кадрових функцій, засобом для налагодження взаємодії між суб'єктами та об'єктами управління. Правильно побудована комунікаційна взаємодія створює умови для формування корпоративної культури, сприяє досягненню корпоративних цілей, підвищуючи рівень інформованості, залученості, вмотивованості кожного учасника трудового процесу, координацію дій між учасниками з метою підвищення продуктивності та якості праці [66].

Сучасні тенденції розвитку бізнесу, економіки та інформаційного суспільства, поява нових та розвиток наявних каналів, інструментів і засобів

комунікацій викликає необхідність постійного моніторингу та оцінювання стану комунікативного забезпечення СУП з метою своєчасного впровадження інноваційних технологій внутрішніх комунікацій у сферу управління персоналом як засобу підвищення ефективності функціонування організації загалом.

Дослідження системи внутрішніх комунікацій на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю «Агрофірма «Хлібодар» проведено у другому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АГРОФІРМА «ХЛІБОДАР»

2.1. Соціально-економічна характеристика системи управління ТОВ «Агрофірма «Хлібодар»

На сьогоднішній день аграрний сектор займає значну частку в структурі економіки України, а також є одним з перспективних напрямків розширення зовнішньоекономічних відносин. Ефективність виробничих та торгівельних відносин в аграрній сфері суттєво впливає на розвиток суміжних секторів та конкурентоспроможність країни в цілому. На сьогоднішній день, вітчизняна сільськогосподарська продукція, а саме зернові культури, соняшникова олія та молочна продукція експортується до багатьох країн світу і користуються попитом на міжнародних ринках, що відповідно суттєво посилює позиції України серед інших гравців світового ринку. Однак, не зважаючи на значний потенціал, агропромисловий комплекс має ряд галузевих проблем, що можуть стати перешкодою для подальшого розвитку та зміцнення вже існуючої позиції. Серед них: організаційні та структурні зміни у галузі, недостатньо ефективна інноваційна діяльність та управління витратами, нестабільність економічної ситуації в світі, та ін. Вирішення цих проблем дасть можливість розширити та модернізувати діяльність окремих аграрних підприємств, а також компаній, що є суміжними до агропромислового комплексу, що в результаті буде сприяти подальшому підвищенню потенціалу аграрного сектору.

Місією ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» є задоволення потреб споживачів за рахунок виробництва якісних товарів та надання якісних послуг.

Основною метою діяльності ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» є одержання прибутку від здійснення господарської діяльності для задоволення інтересів акціонерів та працівників Товариства у відповідності і на умовах, визначених законодавством України та Статутом.

Розглядаючи аграрний сектор детальніше, зокрема ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», можна виділити низку особливостей, які відрізняють його від інших галузей, а саме:

економічна діяльність аграрних підприємств прямопропорційно залежить від біологічних процесів, відповідно, створюються умови ризику та невизначеності;

аграрне виробництво ведеться в різних ґрунтово-кліматичних умовах і впливає на результат діяльності сільськогосподарських підприємств;

процес сільськогосподарського виробництва залучує чотири ресурси, а саме: основні фонди, оборотні фонди, праця та земля. Це є ще одною відмінністю від, наприклад, промислових підприємств, де ресурсів залучається всього три. До того ж, земля у сільському господарстві є головною складовою усього процесу відтворення;

сезонність виробництва є характерною для сільськогосподарського виробництва та характеризується нерівномірним використанням засобів виробництва та робочої сили, а також нерівномірними надходженнями продукції та доходів протягом року;

аграрний сектор не має можливості нормально функціонувати та розвиватись без додаткових коштів, а отже є кредитомісткою галуззю;

агропромисловий комплекс є менш інвестиційно привабливою галуззю порівняно з іншими через тривалий період виробництва сільськогосподарської продукції;

у сільському господарстві процес управління виробництвом дещо ускладнений, на відміну від інших галузей.

Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «Агрофірма «Хлібодар»

Дослідження ринку дозволяє виділити низку факторів, що характеризують стан ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» на сьогоднішній день.

1. Фокус на технології. Наразі сільськогосподарських товаровиробників цікавлять сучасні технології, тому компанії підлаштовуються під запити, щоб у повній мірі задовольнити потреби та надати якісні та технологічні машини. Найбільшим інтересом користуються трактори та самохідні оприскувачі. До речі, Україна є найбільшим ринком Європи, що використовує самохідні оприскувачі. Вітчизняні сільськогосподарські товаровиробники все більше звертають увагу на сучасні технології обробки культур та високі технології в сегменті посіву. Більш того, у деяких компаній-виробників сільськогосподарської техніки представлені машини, що працюють на альтернативних джерелах енергії. Однак, щоб використовувати електротранспорт, Україна не має належних стандартів, наприклад контролю за кількістю викидів газу в атмосферу. Все ж таки, варто пройти певний перехідний період, встановити регламенти, що може зайняти кілька років.

2. Екологічні норми для сільськогосподарської техніки. На жаль, в Україні немає ніяких екологічних стандартів для сільськогосподарської техніки, адже це є дешевшим. Відповідно, виробництво техніки працює в один бік, тобто вироблену продукцію не можна продати наприклад у країни Європейського Союзу, тому що там екологічні норми значно вищі. В підсумку, уся низькосортна техніка залишається в Україні без можливості перепродажу.

3. Сертифікація. У 2014 році згідно з наказом майже усі стандарти ДСТУ було скасовано і використано замість них іноземні ISO. Однак, деякі стандарти до сих пір або повністю не адаптовані, або взагалі не перекладені. Тобто, питання впровадження світових стандартів залишається не врегульованим, відсутня єдина комплексна сертифікація.

4. Інвестиції. На даному етапі більшість виробників техніки готові вкладати кошти в український ринок за певних умов: економічна стабільність

протягом мінімум 5 років; надійність програм збуту техніки; безпечна банківська система; прогнозованість галузі.

5. Розвиток дилерських мереж. Дилерські мережі доволі розповсюджені по всій країні та користуються попитом, особливо у великих аграрних компаній. Варто розглянути стратегії, яких притримуються мережі задля розвитку, а саме: активне розповсюдження дилерських мереж по всіх областях країни; дотримання усіх стандартів та якості обслуговування; наявність складу запасних частин з обов'язковою сертифікацією; відповідальність як за продаж машин, так і за їх належне обслуговування; близькість та доступність сервісних центрів; моніторинг та аудит якості обслуговування та стану техніки.

6. Кваліфікація кадрів. На сьогоднішній день професійні навички операторів, що керують машинами, є вкрай важливими. Кваліфікація робітника прямопропорційно впливає на ефективність роботи виробництва, тому деякі підприємства проводять навчання спеціалістів. Це допомагає уникнути ситуацій, коли працівники використовують застарілі підходи у керуванні новою технікою.

Розвиток підприємства, зростання його конкурентних переваг, якість обслуговування покупців та задоволення їх попиту, зростання ефективності діяльності підприємства в цілому було б не можливе без трудового персоналу підприємства. Він виступає одним з головних елементів виробничого потенціалу підприємства. Тому розглянемо персонал як об'єкт управління ТОВ «Агрофірма «Хлібодар».

З огляду на усі вище названі фактори можна зробити висновок, що перспективи українського агропромислового комплексу в цілому, і ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», зокрема, є позитивними. Було з'ясовано, що даний сектор є одним із провідних у формуванні економіки країни, однак його стан залежить від багатьох зовнішніх і внутрішніх факторів, а саме: кліматичних умови, економічної та політичної ситуація в країні, інвестиційної складової, забезпечення технічним обладнанням тощо.

В умовах нормального перебігу функціонування ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» керівники різних ланок використовують систему внутрішньої комунікації з метою планування, організації, спрямування і контролю дій і зусиль персоналу, посилення його мотивації і заохочення.

2.2. Оцінка системи внутрішніх комунікацій ТОВ «Агрофірма «Хлібодар»

Вища ланка управління ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», забезпечуючи внутрішню комунікацію, переслідує наступні цілі:

демонстрація поведінки відповідно до задекларованих принципів, створення культури довіри, помітність, наслідування;

декларування спільної чіткої організаційної місії, бачення та цінностей; інформування про стратегічні пріоритети та результати, ініціювання можливостей трансформаційних змін;

інформування про своєчасність рішень, прозорість рішень.

Безпосередні керівники ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» є відповідальними за щоденну комунікацію з командою. Саме на них покладена функція заохочення до зворотного зв'язку, обміну думками. Внутрішня комунікація у цьому випадку виступає потужним інструментом управління продуктивністю працівників та розвитку їхніх компетенцій, а розширення можливостей та залучення працівників в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар».

Комунікація «безпосередній керівник – команда» направлена на досягнення наступних цілей в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар»:

формулювання цілей та забезпечення зворотного зв'язку, сприяння досягненню ефективності та виконанню організаційних цілей;

забезпечення процесів висхідної і низхідної передачі інформації, а також кросфункціональної;

інформування про очікування, залучення працівників до забезпечення спільних результатів протягом усього життєвого циклу працівників;

забезпечення щоденної комунікації, представлення актуальної інформації, яка необхідна команді для виконання своїх прямих повсякденних завдань.

Можна узагальнити вище наведену інформацію і виокремити низку основних ролей внутрішньої комунікації в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар»:

своєчасне і повне інформування команди про результати роботи і майбутні плани;

забезпечення зворотного зв'язку від команди;

розвиток горизонтальних комунікаційних зв'язків між членами команди;

формування та розвиток стійкої корпоративної культури;

декларування і підтримка цінностей компанії;

підтримка культури змін;

розвиток бренду підприємства;

зростання показника залученості персоналу;

ідентифікація внутрішніх факторів із негативним впливом на розвиток бізнесу;

проведення заходів у рамках режиму кризових комунікацій;

Своєчасне та повне інформування дозволяє працівникам ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» відчувати себе у курсі подій, які мають місце в організації. Це забезпечує відчуття власної важливості і потрібності, оскільки керівництво ставить їх до відома про зміни або ж події. Формування налагодженої структури внутрішніх комунікацій в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» дозволяє отримати низку переваг, а саме:

правильно виставлена комунікація сприяє задоволенню потреб працівників у приналежності та причетності;

створює підстави для команди пишатися своєю організацією;

допомагає вибудувати довірливі відносини з людьми, які працюють в організації;

допомагає створити мікроклімат творчості і доброзичливості, що є важливим для утримання професіоналів;

допомагає стабілізувати ситуацію підчас зовнішніх криз.

Команда, яка отримує інформацію у позитивному настрої, легше сприймає зовнішні впливи. У працівників виникає впевненість у тому, що ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» піклується про них. В умовах змін, окрім перелічених дій, додається використання внутрішньої комунікації для збереження спокою в колективі, підтримки психологічної рівноваги, заспокоєння тощо. До уваги слід брати емоційні потреби команди, мотивуючи працівників своїми діями і словами. Така психологічно-емоційна складова є необхідною, особливо в умовах непередбачуваних змін. Наприклад, підчас карантинних обмежень, воєнного стану тощо.

Підтримання внутрішньої комунікації в умовах змін є важливим і обов'язковим незалежно від умов роботи – часткова залученість, призупинення діяльності чи робота у повноцінному режимі. Забезпечення регулярного спілкування допомагає команді ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» впоратися зі стресом, отримати відчуття впевненості та залученості.

Особливої уваги в умовах змін потребує зворотний зв'язок, рівень налагодженості якого дозволяє зрозуміти настрої працівників ТОВ «Агрофірма «Хлібодар». Дієвим підходом є проведення щоденних онлайн/офлайн зустрічей для керівного складу та вузьких онлайн/офлайн зустрічей із командою для обговорення поточних питань та отримання зворотного зв'язку. Психологічна витривалість команди залежить від емоційної рівноваги її членів. Тому особливістю комунікації з працівниками у період змін є відвертість.

Завданням керівників ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» є підтримка людей, пояснення важливих питань, окреслення подальших кроків у діяльності. Розмови про непрості моменти повинні бути із урахуванням реального стану

справ, а не представлення інформації крізь призму «рожевих окулярів» чи нагнітання негативу. Працівники матимуть змогу планувати подальші дії і власні фінанси. Час змін – період відповідального лідерства. Лідер ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» своєю поведінкою демонструє приклад сприйняття ситуації. В умовах змін, коли ситуація дозволяє працювати віддалено, відповідальний лідер буде працювати офлайн, цим самим створюючи атмосферу підтримки для свого колективу, залученості до спільної праці.

Така поведінка лідера ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» сприяєгуртуванню до спільних дій і зменшує імовірність панічно-депресивних настроїв, оскільки члени команди відчують причетність до загальної справи. Ефективна внутрішня комунікація дозволяє формувати сильні колективи, які об'єднані спільними цінностями: відповідальністю, командним духом, доброчесністю.

Таким чином, комунікація в умовах змін повинна виконувати ще одну функцію в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» – підтримуючу, яка дозволяє зберегти емоційну рівновагу у колективі. Цьому сприяє позитивне представлення інформації, демонстрація вдячності колективу за роботу у нелегкий час, розуміння ситуації та долученість до створення спільних результатів. Основну роль у забезпеченні підтримуючої функції комунікації відіграє лідер ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» як основна комунікативна ланка. Спільна праця, можливість комунікувати, отримання подяки за вклад у спільний результат, відчуття приналежності – найбільший стимул до продовження роботи у період змін, покращення спільних дій.

Оцінка ефективності є одним із обов'язкових елементів будь-якого процесу управління. Організаційні комунікації в свою чергу є динамічною складовою структури системи управління ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», від їх якості залежить ефективність комунікаційно-інформаційних процесів, комунікаційний клімат, що, в результаті, впливає на ефективність діяльності підприємства в цілому.

Своєчасний аналіз організаційних комунікацій в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» дозволить виявити неформалізовані відносини керівництва й підлеглих; оцінити ступінь автономності діяльності кожного підрозділу; оцінити ефективність зворотного зв'язку між елементами структури управління; встановити ефективність комунікаційно-інформаційних процесів тощо.

Процедура оцінювання ефективності та результативності на даний момент є основною проблемою у сфері аналізу та власне управління організаційними комунікаціями. Існуючі методики носять розрізнений характер, не дозволяючи сформулювати чітке уявлення про стан та потенціал комунікативної діяльності на підприємстві; при цьому у більшості випадків мова йде або про зовнішні маркетингові комунікації, або про внутрішні (значно рідше), проте лише деякі дослідники приділяють увагу їх взаємозв'язку, тобто організаційним комунікаціям.

Відтак, розглянемо підходи до оцінювання організаційних комунікацій, одним із яких є методики, що мають у своїй основі експертні оцінки різних показників, зокрема на основі анкетування працівників, менеджерів різних рівнів, різних ланок виробництва та управління.

Відповідно для діагностики результативності та ефективності організаційних комунікацій автором [2, с. 9-15] пропонується проводити опитування працівників різних рівнів за різними категоріями запитань, яким експертами присвоюються бали від 1 до 5. Результати опитувань дають змогу визначати коефіцієнти адекватності менеджменту та згоди в колективі, зони єдності та полярності думок.

Даний принцип вимірювання організаційних комунікацій дає можливість знайти прогалини в управлінні комунікаціями та організацією в цілому. Проте, запропоновані показники не дають можливості об'єктивно оцінити ефективність управління комунікаціями всередині підприємства, адже передбачають розрахунок усереднених значень оцінок керівників та виконавців, визначених у результаті опитування.

Для оцінки результативності кожного процесу організаційних комунікацій ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» необхідно визначити:

- критерії оцінки;
- метод оцінювання;
- дані для оцінювання;
- оцінку критерію;
- фактичну оцінку;
- стабільність процесу.

Проведемо оцінку процесу організаційних комунікацій (СІ) у сфері управління невідповідностями під час реалізації проектів розвитку з виробництва нового виду продукції в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар». Оцінку процесу за визначеними складниками наведено в таблиці 2.8. Критерії результативності:

- кількість невиконаних коригувальних дій;
- дотримання термінів виконання призначених дій;
- повторюваність невідповідностей після вжитих коригувальних дій та призначених дій.

Таблиця 2.8

**Оцінка процесу організаційних комунікацій у сфері управління
невідповідностями під час реалізації проектів розвитку в
ТОВ «Агрофірма «Хлібодар»**

Оцінка процесу організаційних комунікацій у сфері управління невідповідностями під час реалізації проектів розвитку в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» становить 3,3, що свідчить про керованість процесу.

У процесі розвитку ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» процес організаційних комунікацій у сфері управління невідповідностями вважається результативним, якщо впроваджені коригувальні дії та запобіжні

дії приводять до виключення або зниження до мінімуму невідповідності та не виникатимуть повторно. Визначення результативності виконаних коригувальних і запобіжних дій за тривалий період часу здійснюється шляхом порівняння з результатами подальших перевірок.

Проведемо оцінку процесу організаційних комунікацій (C2) в сфері управління виробництвом під час реалізації проектів розвитку з виробництва нового виду продукції в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар». Оцінку процесу за визначеними складниками наведено в таблиці 2.9 .

Таблиця 2.9

**Оцінка процесу організаційних комунікацій у сфері управління
виробництвом під час реалізації проектів розвитку в
ТОВ «Агрофірма «Хлібодар»**

Критерії результативності: термін виконання замовлення; якість виконаної роботи.

Оцінка процесу організаційних комунікацій у сфері управління виробництвом під час реалізації проектів розвитку в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» становить 4,4, що засвідчує керованість процесу.

Розглянуті методи оцінки ефективності (результативності) комунікацій дуже різні, деякі з них стосуються лише окремих елементів внутрішніх комунікацій, частина має суттєві недоліки, проте кожен має свою специфіку. Варто зазначити, що використання лише експертних методів не дає чіткого уявлення про результативність управління організаційними комунікаціями в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», про існуючий потенціал та проблеми у їх використанні тощо, адже основний недолік усіх експертних методів – частка суб'єктивізму та відсутність (недосконалість) математичного апарату оцінювання ефективності. Проте і відмовлятися від них не варто. Відтак, необхідне комплексне застосування як кількісних показників, так і методик, що базуються на думках експертів та думках споживачів з корегуванням їх на

специфіку підприємства, організаційну структуру, тип менеджменту, мету комунікаційної діяльності, стратегію ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» тощо.

Напрями удосконалення управління системою внутрішніх комунікацій у Товаристві з обмеженою відповідальністю «Агрофірма «Хлібодар» обґрунтовано у третьому розділі кваліфікаційної роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ У ТОВАРИСТВІ З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АГРОФІРМА «ХЛІБОДАР»

3.1. Обґрунтування сучасних напрямів розвитку системи внутрішніх комунікацій ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» та удосконалення процесу її оцінки

Постійна зміна ринкових умов вже є неодмінною складовою діяльності ТОВ «Агрофірма «Хлібодар». Але останнім часом, геополітичні зміни кардинально впливають на розвиток ринків, на діяльність підприємств, призводять до необхідності швидкого реагування підприємствами на відповідні тенденції. Тому гнучкість, здатність оперативно перебудовувати діяльність, точність рішень визначають конкурентоздатність ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» та можливість існування. Досягнення зазначених характеристик неможливе без формування ефективної системи внутрішніх комунікацій, яка б забезпечувала наявність необхідної інформації, можливість її застосування в необхідний момент, здатність швидко втілювати нові рішення в діяльності ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», готовність до змін тощо. При цьому побудова системи управління внутрішніми комунікаціями як основи для успішного функціонування та постійного розвитку ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», потребує глибокого розуміння її сутності та складових, а також розроблення інструментів діагностики, оцінки та формування стратегії.

Перш за все, слід зазначити, що під внутрішніми комунікаціями (ВК) в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» пропонується розуміти процес обміну інформацією між окремими особами та/або групами осіб на різних рівнях

менеджменту організації за допомогою традиційних та новітніх інструментів і засобів, що враховує особливості організації комунікаційної діяльності підприємства, передбачає чітке визначення учасників процесу та регламентацію їхньої взаємодії і дозволяє оцінювати ВК з позиції бізнес-процесів.

В цілому, зважаючи на розрізнений характер підходів до оцінювання стану внутрішніх комунікацій, дослідження лише окремих їх складових та необхідність у формуванні єдиного підходу до діагностики стану внутрішніх комунікаційних процесів (ВКП) у ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» із врахуванням усіх його складових, процедуру діагностики стану ВК на підприємстві пропонується здійснювати за запропонованим алгоритмом діагностики (рис. 3.1), який передбачає почергове проходження етапів та дозволяє структурувати даний процес.

Отже, один із перших етапів полягає у визначенні напрямків діагностики, зокрема, об'єкта, предмета та завдань аналізу й оцінювання ефективності комунікаційними процесами ТОВ «Агрофірма «Хлібодар».

Відповідно у якості об'єкта діагностики виступає система ВКП ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» з такими її складовими: організаційна підсистема, інформаційна, техніко-технологічна та соціально-психологічна підсистеми.

Запропоновано розглядати систему внутрішніх комунікацій підприємства як сукупність організаційної, соціально-психологічної, технологічної та інформаційної складових (рис. 3.2), враховуючи той факт, що їхній сукупний стан впливає на економічне становище ТОВ «Агрофірма «Хлібодар».

Так, предметом діагностики у межах організаційної підсистеми ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» є такі її елементи: управлінські технології, організаційна структура управління, персонал.

Рис. 3.1. Алгоритм діагностики стану внутрішніх комунікацій ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» [складено за 21, 38, 55]

Відповідно у даному випадку для ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» завдання оцінювання полягають у:

- оцінці досягнутих результатів;
- визначенні ефективності роботи персоналу;
- виявленні фактичного рівня компетентності працівників;
- виявленні потреб у підвищенні кваліфікації;
- попередній оцінці управлінських рішень на етапі їх розроблення;
- проміжному оцінюванню виконання прийнятих управлінських рішень тощо.

Рис. 3.2. Система внутрішніх комунікацій ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» [складено за 11, 25, 67]

Інформаційна підсистема ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» містить такі елементи, як канали зв'язку та мережі. При цьому основними завданнями процесу оцінювання комунікацій є такі:

- аналіз наявності зворотного зв'язку;
- аналіз наявності комунікативних розривів; визначення надійності інформації;
- оцінка достатності інформації;
- визначення тривалості комунікаційних зв'язків тощо.

У межах техніко-технологічної підсистеми передбачено такі предмети оцінювання: програмне забезпечення, апаратне забезпечення, система обробки інформації.

У даному випадку для ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» завдання діагностики полягають у такому:

- аналіз достатності необхідних технологій;
- визначення завантаженості програмного забезпечення;
- визначення рівня інформаційної безпеки;
- аналіз завантаженості користувачів комп'ютерами тощо.

Відповідно соціально-психологічна підсистема містить такі складові, що є предметом діагностики внутрішніх комунікацій, як: соціальна взаємодія, ролі у системі управління, психологічні особливості.

Завданнями діагностики внутрішніх комунікацій ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» у цьому випадку є:

- аналіз соціальної адаптивності персоналу;
- визначення психологічного портрету працівників;
- отримання інформації про соціально-психологічний клімат у колективі;
- аналіз рівнів взаємодії працівників;
- оцінювання ступеня відданості, вмотивованості працівників тощо.

Для того, щоб правильно оцінити складові елементи об'єкта діагностики, необхідно встановити певні критерії для кожного з них. Для цього на основі аналізу різних підходів [1, 3-13] було визначено такі напрями оцінювання комунікацій: організаційний, технологічний, соціально-психологічний, інформаційний. Можливо обирати для оцінки і аналізу як кількісні, так і якісні показники діагностики стану ВКП, які у своїй більшості базуються на експертному оцінюванні. Відповідно експертні оцінки засновані зокрема на анкетуванні працівників, менеджерів різних рівнів, ланок виробництва та управління.

На наступному етапі здійснюється формалізована оцінка, яка передбачає за кожним напрямом розрахунок трьох найбільш типових коефіцієнтів згідно з виокремленими елементами складових (по одному за кожним предметом оцінювання). Вибір коефіцієнтів здійснюватиметься залежно від специфіки та основної мети діяльності ТОВ «Агрофірма

«Хлібодар», встановлених цілей комунікаційного менеджменту та завдань оцінювання.

Відповідно для оцінки стану внутрішніх комунікацій ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» пропонується будувати матрицю діагностики їх стану (рис. 3.3).

Рис. 3.3. Матриця діагностики стану ВКП ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» із варіантами вибору управлінських дій [29, 41]

Матриця має 9 квадрантів, які отримані діленням квадрату на рівні частини. На вертикальній осі відкладаються значення соціально-організаційної складової, а на горизонтальній – техніко-інформаційної. ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» позиціонується на матриці залежно від значень інтегральних показників зазначених складових. Матриця має три зони: зону «залучення», зону «варіативних комунікацій», зону «комунікативної прірви». Відповідно до позиціонування ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» опиняється в одному з квадрантів, що дозволяє наглядно представити та оцінити стан внутрішніх комунікацій підприємства.

Характеристика квадрантів матриці діагностики стану ВКП ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» представлена в додатку А.

Найкращим положенням є квадрант із координатами: *K соц.-орг.* (1-0,66); *K техн.-інф.* (1-0,66). Це найбільш високий рівень розвитку обох складових. У такому положенні ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» має утримувати існуючий стан внутрішніх комунікаційних процесів, уникаючи таким чином зменшення вартості підприємства в цілому та ефективність бізнес-процесів зокрема. В ідеальному варіанті розвитку подій ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» має спрямовувати управління внутрішніми комунікаціями до потрапляння в даний квадрант.

Найгіршим положенням є квадрант зони «комунікативної прірви» із координатами *K соц.-орг.* (0,33-0); *K техн.-інф.* (0,33-0). Таке підприємство характеризується фактичною відсутністю налагоджених комунікативних зв'язків, відсутністю або неефективністю використання апаратного та програмного забезпечення, що призводить до частих збоїв у роботі підприємства, і відповідно суттєвого зниження ефективності бізнес-процесів.

Одним із останніх етапів є розроблення відповідних рекомендацій щодо удосконалення управління ВКП ТОВ «Агрофірма «Хлібодар».

У такій ситуації необхідно налагоджувати співробітництво між персоналом та керівництвом, будувати чітку систему комунікативних потоків. Інакше може відбутися ліквідація підприємства у зв'язку з неефективністю його діяльності.

Запропонована матриця допомагає наочно оцінити внутрішні комунікації ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», виділити і оцінити варіанти переходу між квадрантами з метою підвищення рівня внутрішніх комунікацій. У перспективі це надає можливість розробляти подальші стратегічні дії з удосконалення системи управління внутрішніми комунікаціями ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» та здійснити розрахунок прогнозованого значення економічного ефекту бізнес-процесу з урахуванням стану внутрішніх комунікаційних процесів підприємства.

ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» можна рекомендувати системний підхід до виокремлення каналів внутрішніх комунікацій:

1. Вертикальні комунікаційні потоки: від керівної ланки до рядових працівників: накази, постановка завдань, переконання, підтримка, контроль, кризова комунікація; від рядових працівників до керівної ланки: звіти, запити, службові записки, зібрання.

2. Горизонтальні комунікаційні потоки між рівними по рангу працівниками: виробничі комунікації, обмін думками, зібрання, перекури, неформальні зустрічі.

3. Внутрішні комунікаційні потоки – повідомлення, пов'язані з умовним перетином меж організації: реклама, корпоративна реклама, статті, інтерв'ю, виставки, презентації, прес-конференції, прес-релізи, кризові комунікації.

Дослідження комунікацій і оцінка комунікаційних потоків потрібні, оскільки взаємовідносини між співробітниками різних рівнів мають помітний вплив на роботу ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» в цілому, впливаючи і на мотивацію, і на системи цінностей, і позиції груп і окремих працівників. У зв'язку з цим, цілком опанувати внутріфірмовими взаємовідносинами не є можливим без розгляду каналів поширення інформації.

Можна виділити наступні інструменти побудови і підвищення ефективності системи внутрішніх комунікацій для ТОВ «Агрофірма «Хлібодар»:

1. Інформаційні інструменти: корпоративні ЗМІ, розсилка повідомлень, дошка оголошень, внутрішній сайт, листівки.
2. Комунікативні інструменти: корпоративні заходи, професійні змагання, корпоративні тренінги та навчання, система адаптації.
3. Аналітичні інструменти: анкетування, фокус-група, поштова скринька, опитування.
4. Організаційні інструменти: розробка і впровадження корпоративних стандартів, виступи керівництва, наради, зібрання.

У сучасному бізнесі працюють не просто з внутрішніми комунікаціями, а з цілою системою внутрішніх комунікацій. Система внутрішніх комунікацій (СВК) – комплекс інформаційних каналів, що дають можливість надавати дані ділового, інтелектуального і емоційного характеру всередині організації між співробітниками. У зв'язку з цим є можливість акцентувати увагу на особах комунікаційних каналів: топ-менеджерах, лінійних менеджерах і співробітниках спеціалізованих підрозділів, що виконують свою роботу відповідно до СВК в Системі внутрішніх комунікацій (СВК).

СВК кожної організації, незалежно від роду її діяльності, відповідає таким принципам, як: відкритість; простота і зрозумілість; регулярність; достатність; комплексність; достовірність; своєчасність. Комунікації повинні бути зрозумілими, чіткими, надавати необхідну інформацію, що стосується професійної діяльності. Вони зобов'язані формувати атмосферу довіри, удосконалювати соціально-психологічний клімат в колективі Система внутрішніх комунікацій (СВК).

Виділимо основні критерії оцінки ефективності системи внутрішніх комунікацій для ТОВ «Агрофірма «Хлібодар»: кількість комунікаційних каналів; якість виконання робіт, які вимагають одночасної замученості різних підрозділів; кількість проміжних ланок при передачі інформації; своєчасність розповсюдження інформації; наявність балансу між вертикальними і горизонтальними комунікаціями всередині компанії, між документованими і формальними засобами; стан соціально-психологічного клімату в колективі; кількість неформальних комунікацій.

Керівники ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» сьогодні знають, що, зберігаючи внутрішню аудиторію повністю інформованою, вони швидше досягнуть успіху. Ефективні внутрішні комунікації є важливою частиною збереження талантів в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар». Співробітники, які працюють у атмосфері, де вони отримують регулярні повідомлення від керівництва, відчують себе частиною організації, яка піклується про них і про те, що вони думають і відчують. Відсутність внутрішніх зв'язків може бути згубним фактором для організації, як великої, так і малої.

Найчастіше внутрішні комунікації потрібні ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», коли відбуваються певні заходи: інновації і радикальні зміни; зміни організаційної і корпоративної культури; ріст бізнесу прискореними темпами; застій, проблеми з ринком і плинність кадрів; незатребуваність компанії на регіональному та міжнародному ринках; злиття і поглинання.

Сьогодні все частіше керівники, як правило великих компаній, вдаються до послуг фахівців в області аудиту внутрішніх комунікацій організацій. Аудит комунікацій передбачає:

Аудит внутрішніх комунікацій: аналіз корпоративної інформації; реконструкція і діагностика внутрішніх комунікацій; експертні оцінки внутрішніх комунікаційних процесів; оцінка ступеня задоволеності працівників існуючою системою комунікаційної взаємодії.

Аудит зовнішніх комунікацій: аналіз сприйняття зі сторони споживачів/клієнтів; аналіз експертної думки зі сторони професіонального недійного агентства; оцінка зовнішніх комунікаційних зусиль зі сторони.

Аудит внутрішніх комунікацій дозволяє опрацювати такі показники, як: глибинні опитування керівників вищого і середнього рівня; опитування та анкетування співробітників, що фокусують бесіди в групах; аналіз внутрішніх інформаційних повідомлень; спостереження за стилем поведінки персоналу на офіційних і неофіційних заходах.

Ефективність комунікаційного аудиту і ставлення до нього персоналу всіх категорій багато в чому залежить від того, які дії зроблять менеджери за його підсумками, а також від ступеня прозорості і доступності результатів. Добре, якщо результати розмістять у вигляді звіту аудиторів на внутрішньому порталі або у внутрішньокорпоративній папці, де будь-який фахівець, який має доступ до даної папки, міг би ознайомитися з результатами.

Своєчасне отримання необхідної і надійної інформації, доступ до нормативної бази, присутність відпрацьованих каналів обміну відомостями – все це потрібно для успішної роботи співробітників. Оптимізація і «прозорість» бізнес-процесів, створення внутрішньокорпоративних стандартів, регламентів, формалізація зв'язків, виявлення «критичних точок» спотворення інформації, надання інформаційної захищеності сприяють налагодженню комунікацій в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар».

Розвитку комунікацій всередині ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» останнім часом все більше приділяється уваги. Грамотно вибудована взаємодія між співробітниками і обмін інформацією можуть привести ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» до високих результатів роботи, а значить і успіху на ринку.

Система управління організації є складно-організованою системою, яка регулюється регламентами різного роду та пов'язана з зовнішньою і внутрішньою інформаційно-комунікаційною взаємодією. Тому наступним завданням кваліфікаційної роботи є розробка напрямів оптимізації управління інформаційно-комунікаційними бар'єрами системи управління ТОВ «Агрофірма «Хлібодар».

3.2. Управління інформаційно-комунікаційними бар'єрами системи управління ТОВ «Агрофірма «Хлібодар»

Інформація з розвитком управлінських відносин стає найважливішим компонентом функціонування ТОВ «Агрофірма «Хлібодар». Систематизація та обробка інформації здійснюється в процесі її аналізу. Для здійснення певних інформаційних заходів, суб'єкти управління вступають в комунікації. Комунікація набула ознак найважливішої функції будь-якої системи, зокрема й соціальної, яка є безпосередньо продуктом людського взаємодії, заснованим на досягненні взаєморозуміння і згоди, передусім, унаслідок комунікаційних взаємодій.

Забезпечення системи управління ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» в інформаційно-комунікаційному напрямку є необхідною передумовою якісних управлінських рішень. На розробку і реалізацію рішень такого роду спрямовані функції управління, процеси пошуку, збору, обробки, фіксації, зберігання, розподілу, поширення інформації. Організація даних процесів в систему являє собою інформаційно-комунікаційне забезпечення системи управління ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», яке ґрунтується на формуванні

інформаційних ресурсів. Розвиток інформаційно-комунікаційного забезпечення пов'язано зі створенням і впровадженням програмно-технічного та інформаційно-комунікаційного середовища, що забезпечує ефективну взаємодію, а також розвиток професійної компетенції співробітників, які є суб'єктами даного виду діяльності.

У процесі інформаційно-комунікаційної взаємодії суб'єктів управління ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» зустрічаються комунікаційні перешкоди, які частіше називають комунікаційними бар'єрами.

Комунікаційні бар'єри – це перешкоди на шляху адекватної передачі інформації між партнерами по спілкуванню [9]. Інформаційно-комунікаційні бар'єри розглядаються як стійкі перешкоди, що заважають оптимальному протіканню інформаційних процедур при комунікаційному забезпеченні управління (збору, обробки, накопичення, зберігання, пошуку і розповсюдження інформації).

Інформаційно-комунікаційні бар'єри (ІКБ) є неминучим побічним ефектом комунікаційного процесу, яка свідомо і раціонально орієнтоване на максимально ефективно виробництво, зберігання, розподіл і застосування інформації.

Досліджуючи різні сфери діяльності, вчені виділяють відповідно різні їх види [9]. Найчастіше виділяють комунікаційні бар'єри соціального та психологічного характеру.

Соціально-психологічний бар'єр, викликаний комплексом соціально-психологічних характеристик ситуації спілкування, а саме: мотиваційний бар'єр, зумовлений не сформованістю потреб в спілкуванні або її відсутністю в конкретній ситуації; він пов'язаний із включенням спілкування в незначущу діяльність; операціональний бар'єр, зумовлений недостатністю засобів, необхідних для реалізації спілкування (вербальних і невербальних), а також не сформованістю деяких комунікативних умінь і навичок; індивідуально-психологічний бар'єр – перешкода в спілкуванні, пов'язана із впливом деяких індивідуально-психологічних особливостей [10].

З метою виявлення інформаційно-комунікаційних бар'єрів системи управління з урахуванням рівня прийняття управлінських рішень, за допомогою експертного методу проведено аналіз даних експертного опитування персоналу ТОВ «Агрофірма «Хлібодар».

Одним з важливих етапів експертного методу є формування експертної групи, яка зводиться до визначення оптимальної кількості експертів при якому прийняття рішення буде надійним та їх компетентність в проблематиці, яка пропонується на розгляд.

Акцентуємо увагу, що при анкетуванні, важливим є рівень суб'єктивізму. Враховуючи те, що при проведенні анкетування експерти мають розбіжності щодо чинників, які характеризують відповідні інформаційно-комунікаційні бар'єри, тому пропонується оцінка ступеня узгодженості висновків експертів, а саме розрахунок коефіцієнта конкордації Кендала, використання якого засновано на припущенні, що чим більш узгоджені думки експертів, тим достовірнішими є їх оцінки. З отриманим коефіцієнтом конкордації 0,78 можна зробити висновок, що думки експертів узгоджені, статистична значимість даного коефіцієнта приймається.

Проведений аналіз даних експертного опитування персоналу ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», у кількості 11 осіб управлінського персоналу та 10 осіб виробничого персоналу, дозволив виділити чотири основні чинники, з якими пов'язані відповідні інформаційно-комунікаційні бар'єри, а саме інфраструктурний фактор (організаційний бар'єр), суб'єктний фактор (психологічний бар'єр й семантичний бар'єр), функціональний фактор (техніко-технологічний бар'єр) з урахуванням рівня вирішуваних завдань (рис.3.4).

Рис. 3.4. Інформаційно-комунікаційні бар'єри системи управління ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» в залежності від рівня вирішуваних завдань

Виокремлено організаційні, техніко-технологічні та суб'єктні (семантичні і психологічні) комунікаційні бар'єри, виходячи з рівня облікових комунікацій (внутрішньосистемні, міжсистемні та зовнішні комунікації).

При цьому під техніко-технологічними бар'єрами в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» розуміють викривлення облікового інформаційного сигналу через певні технічні параметри функціонування системи, що здійснює вплив на повідомлення, що передається, в цілому.

Суб'єктні комунікаційні бар'єри утворюються в комунікаційному процесі ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» та залежать від індивідуальних особливостей суб'єктів даного процесу через дію психофізіологічних і соціокультурних факторів впливу на сприйняття облікового інформаційного сигналу та інтерпретації його змістовного наповнення.

Організаційні комунікаційні бар'єри пов'язані з впливом групи факторів, що обумовлені як типом організаційної структури, типом комунікаційної мережі ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» та іншими організаційними параметрами впливу, що властиві підприємству в цілому як соціо-технічній системі.

Кореляційний аналіз дозволив визначити залежність прояву ІКБ від рівня вирішення завдань. Результати дослідження виявили високу ступінь прояву організаційного бар'єру на всіх управлінських рівнях вирішення, де показник оперативного рівню дорівнює 0,77, тактичного рівню (0,75) та стратегічного рівню (0,72). Це свідчить про недосконалість організаційних методів і механізмів, що забезпечують діяльність системи управління.

Показники техніко-технологічного бар'єру, основними критеріями якого є відсутність необхідних технологій обробки інформації в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», невикористання існуючих технологій в силу недостатнього професіоналізму, недостатність використання технічних засобів мають також високий ступінь прояву (0,81; 0,78; 0,73) відповідно.

Стосовно психологічного та семантичного бар'єрів в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», можна відзначити менший ступінь прояву на стратегічному рівні порівняно з іншими. Психологічний бар'єр вказує на рівень суб'єктивного сприйняття інформації внаслідок емоційних настроїв, стереотипів, установок, де стратегічний рівень має показник 0,45 порівняно з тактичним рівнем (0,64) та оперативним рівнем (0,62).

Семантичний бар'єр є наслідком невідповідності кодів передачі інформації в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», виявляється у не збіганні понятійно-категоріального апарату мови з відповідною смисловою інформацією, яке має значення за відповідними рівнями (0,37; 0,45; 0,47).

Узагальнюючи результати можна відзначити, що за всіма видами бар'єрів показники зменшуються в залежності від управлінського рівня вирішення завдань. Чим вище рівень, тим менше ІКБ виникають в процесі управління в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар».

Передумовами виникнення ІКБ в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» виступають: специфіка організаційної структури підрозділів системи управління; нормативний поділ владних повноважень і компетенції в вертикальному і горизонтальному виміру даних структури; властиві людині суб'єктивні особливості сприйняття і переробки інформації; технічні умови, професійні вміння і навички суб'єкта управління в сфері роботи з інформацією та інформаційно-комунікаційні системами.

На рисунку 3.5 визначено цілі мінімізації ІКБ в залежності від рівня вирішуваних завдань в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар».

Рис. 3.5. Цілі технології мінімізації інформаційно-комунікаційних бар'єрів системи управління ТОВ «Агрофірма «Хлібодар»

Технологічний алгоритм мінімізації ІКБ представлено як циклічний алгоритм організаційних (управлінських) дій в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар»,

спрямованих на мінімізацію дисфункціонального впливу ІКБ, кожен етап якого передбачає реалізацію відповідної послідовності дій (рис. 3.6).

Технологія передбачає створення і впровадження алгоритмів управління процесами в організації, яка може багаторазово використана в різноманітних ситуаціях в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар».

Відомості про бар'єри, про ситуації, що склалися та наслідки їх прояву, акумулюються в «базі знань», перевагами якої є існування рішень для типових ситуацій прояву бар'єрів, що надає можливість використовувати без втрати часу та додаткових інформаційних і кадрових ресурсів.

Рис. 3.6 Технологічний алгоритм мінімізації інформаційно-комунікаційних бар'єрів в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» [складено за 28, 44]

Застосування технології мінімізації ІКБ може проводитися за принципом адміністративного впливу, де створюються нормативні документи, що регламентують діяльність співробітників ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» відповідно до визначеної ситуації.

Використання інструментарію технології обмежується повноваженнями керівника ТОВ «Агрофірма «Хлібодар». Чим вище в організаційній ієрархії керівник, тим більше у нього повноважень і вище його відповідальність і тим більшим охопленням управлінських процесів характеризується технологія.

Аналіз дослідження дозволив обґрунтувати вибір відповідної інформаційно-комунікаційної стратегії, де при реалізації організаційних дій по мінімізації ІКБ, пропонується керівнику ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» вибирати одну з тактик реалізації плану заходів мінімізації ІКБ.

Перша тактика пропонує, не здійснюючи моніторинг, обходити бар'єр, залишати слабо виражені бар'єри без уваги до тих пір, поки вплив ІКБ не буде мати критичні показники.

Друга тактика пропонує свідомо йти на бар'єр – мінімізувати ІКБ в оперативному режимі, перевагою якого є придбання суб'єктом знань, навичок по мінімізації ІКБ.

Результати дослідження підтвердили специфічність прояву бар'єрів в залежності від рівня вирішення завдань (стратегічний, тактичний, оперативний рівні) та вплив суб'єктивного фактору на ІКБ в системі управління, яке є основним джерелом ризику для якісного прийняття рішень.

Всі бар'єри комунікацій повинні враховуватись при побудові комунікаційного процесу в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар». Тому, щоб при здійсненні комунікацій таких бар'єрів не виникало слід підвищувати ефективність організації комунікаційних процесів в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», зокрема:

- чітко визначати головну ідею процесу комунікації;
- проаналізувати мету здійснення комунікації;
- вміти чітко пояснювати свої повідомлення;
- демонструвати розуміння та відвертість у розмові;
- регулювати інформаційні потоки;
- звертати увагу на інтонацію повідомлення та однозначність його інтерпретації;
- завжди дбати про наявність зворотного зв'язку;
- вживати постійні управлінські дії, які сприяють полегшенню обміну інформацією;
- розгортати системи збору пропозицій;
- використовувати внутрішньоорганізаційні інформаційні системи: друковані видання, стінгазети, стенди;
- планувати комунікаційний процес;
- застосовувати досягнення сучасних інформаційних технологій.

Удосконалення комунікаційних складових бізнес-процесів та формування системи ефективних комунікацій в ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» спричинить створення якісного комунікативного простору, необхідного для реалізації стратегічних програм розвитку будь-якої компанії.

Як рекомендації щодо вдосконалення комунікаційних процесів ТОВ «Агрофірма «Хлібодар» пропонується також таке:

забезпечити управління інформаційними потоками в організації, тобто чітко представляти потреби в інформації всіх рівнів управління й організувати потоки інформації відповідно до цих потреб;

використовувати при передачі повідомлень паралельно декілька каналів зв'язку (наприклад, письмову і усну мову);

проявляти постійну увагу до процесів обміну інформацією (зустрічі з підлеглими, обговорення майбутніх змін, звіти за результатами контролю);

організувати системи зворотних зв'язків (досвід працівників, система збору пропозицій від працівників, ротація кадрів);

раціоналізувати структуру комунікаційного процесу шляхом усунення зайвих та дублюючих операцій;

удосконалювати документообіг;

враховувати пропозиції працівників щодо вдосконалення інформаційного обміну, заохочувати зниження ступеня фільтрації негативної інформації;

забезпечити підвищення кваліфікації працівників управління;

удосконалювати організаційну структуру управління;

застосовувати сучасні інформаційні технології та оновлювати технічну інфраструктуру.

Таким чином, основою успіху для ефективного функціонування ТОВ «Агрофірма «Хлібодар», його виходу на новий рівень, необхідним є розроблення і впровадження системи комунікацій, яка б включала в себе взаємопов'язані підсистеми: внутрішню і зовнішню. Внутрішня система комунікацій покликана забезпечити якісну роботу ТОВ «Агрофірма

«Хлібодар» з середини, налагодити дієвий взаємозв'язок між відділами і структурними підрозділами, удосконалити управління на всіх рівнях.