

Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних економічних відносин імені
Б.Д.Гаврилишина

Кафедра міжнародного бізнесу і туризму

Ільчук Павло Олександрович

Формування сучасної парадигми інформаційно-комунікативного менеджменту в
управлінні підприємствами сфери послуг

Спеціальність 073 – Менеджмент

Дипломна робота за освітньо-кваліфікаційним рівнем “магістр”

Студента групи МАУБм-21

Ільчука П.О.

Науковий керівник:
д.е.н., професор Брич В.Я.

До захисту допущено:
завідувач кафедри міжнародного
бізнесу і туризму
к.е.н., доцент Тибінь А.М.

Тернопіль – 2017 р.

АНОТАЦІЯ

Ільчук Павло Олександрович – «Формування сучасної парадигми інформаційно-комунікативного менеджменту в управлінні підприємствами сфери послуг»

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю - 8.03060104 – «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»- Тернопільський національний економічний університет – Тернопіль, 2017.

В умовах сучасного управління для забезпечення його ефективності та нового якісного зростання в постійно мінливому зовнішньому середовищі комунікація між людьми і організаціями перетворюється в стратегічно важливий ресурс і об'єкт управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні рекомендацій з питань організації процесу управління комунікаційними процесами підприємства та вдосконалення їх ефективності.

Ключові слова: менеджмент, інформація, комунікація, корпоративна культура, організаційна культура

ANNOTATION

Pavlo Ilchuk - Modern paradigm of information and communication management formation in the service sector enterprises management

Research based on gaining educationally qualificational level of master's degree of - 8.03060104 - "International Management" -Ternopil National Economic University - Ternopil, 2017.

Nowadays management is focused on ensuring its effectiveness and quality of the new growth in a constantly changing environment of communications between people and organizations, which are transformed into a strategically important resource and facility of management.

The practical meaning of the results is to substantiate the recommendations on the organization of the management of enterprise communication processes and improve their efficiency.

Keywords: management, information, communication, corporate culture, organizational culture

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота містить 99 сторінок, 15 таблиць, 6 рисунків, список використаних джерел із 70 найменувань.

Мета дипломної роботи: на підставі теоретичного матеріалу і проведеного аналізу системи менеджменту, управлінського поведінки і стилю управління на досліджуваному підприємстві, розробити заходи щодо вдосконалення управління ТОВ «ЛайтСаппорт» і оцінити їх.

Об'єктом дослідження є процеси управління інформаційно-комунікативного менеджменту

Предмет дослідження є теоретичні та практичні засади забезпечення ефективності управління комунікаційними процесами у підприємстві сфери послуг та зовнішньоекономічної діяльності.

Одержані висновки та новизна: полягають у розробці науково-практичних рекомендацій щодо напрямків підвищення ефективності комунікацій при здійсненні управлінської та зовнішньоекономічної діяльності.

Ключові слова: менеджмент, інформація, комунікація, корпоративна культура, організаційна культура

RESUME

Graduate work contains 99 pages, 15 tables, 6 figures, list of references with 70 titles.

The aim of the graduate work is to develop measures to improve the management of "Light Support" and rate them by focusing on theoretical material on the basis of the analysis and management system, management behavior and management style in the target company.

The object of the research is the processes of informational and communicational management.

The subject of research is theoretical and practical foundations based on effectiveness of management and communication processes in the enterprise services and foreign activities.

Conclusions and novelty: the preparation of scientific recommendations on ways to increase the effectiveness of communications with the management and implementation of foreign activities.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ КОНТЕКСТ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	10
1.1 Характеристика комунікація та інформації як основ комунікаційного менеджменту	10

1.2 Теоретичне осмислення загально-наукових методів дефініції «комунікативний менеджмент».....	17
1.3 Шляхи та проблеми формування комунікаційної стратегії всередині організації.....	25
Висновки до Розділа I	33
РОЗДІЛ II. КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЛАЙТ САПपोर्ट»	36
2.1. Аналіз теоретичних підстав моделювання інформаційно-комунікативного процесу ТОВ «Лайт Саппорт»	36
2.2 Схема організації комунікаційного процесу ТОВ «Лайт Саппорт» ...	45
2.3 Оцінка ефективності інформаційних потоків та комунікативного менеджменту в організації.	60
Висновки до Розділа II.....	76
РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	79
3.1. Пропозиції з формування інформаційно-аналітичного забезпечення на основі використання комунікаційної техніки	79
3.2. Практичні рекомендації щодо особливої ролі комунікативного менеджменту бізнес-процесів відповідно до парадигми розвитку.....	86
Висновки до Розділа III	96
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	100

ВСТУП

Завданнями менеджменту як науки є розробка, експериментальна перевірка і застосування на практиці наукових підходів, принципів і методів, що забезпечують стійку, надійну, перспективну і ефективну роботу колективу (індивідуума) шляхом випуску конкурентоздатного товару.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що будь-яка організація - це, перш за все люди і робота, яку вони виконують. Однак набір людей і робіт ще не представляє собою організацію. Для того щоб відбувся перехід від проектування роботи до проектування або створення організації, необхідно певним чином з'єднати роботи (види діяльності) і працівників (людей) між собою.

Цілі і завдання менеджменту і менеджерів є відповідним моментом для визначення обсягу та напрямки управлінських робіт, які забезпечують їх досягнення. Йдеться про функції менеджменту, які є складовими частинами будь-якого процесу управління незалежно від особливостей (розміру, призначення, форми власності тощо) тієї чи іншої організації.

Важливим для розвитку організації є те, як керівник виконує свої функції, тобто не те, що він робить, а як він це робить. Іншими словами, дуже велике значення має управлінське поведінку.

Єдність методів і стилю керівництва полягає в тому, що стиль служить формою реалізації методу. Менеджер з притаманним тільки йому стилем керівництва в своїй діяльності може використовувати різні методи управління (економічні, організаційно-адміністративні, соціально-психологічні).

Об'єкт дослідження - процеси управління інформаційно-комунікативного менеджменту

Предмет дослідження - теоретичні та практичні засади забезпечення ефективності управління комунікаційними процесами у підприємстві сфери послуг та зовнішньоекономічної діяльності.

Мета дослідження - на підставі теоретичного матеріалу і проведеного аналізу системи менеджменту, управлінської поведінки і стилю управління на досліджуваному підприємстві, розробити заходи щодо вдосконалення управління ТОВ «Лайт Саппорт» і оцінити їх.

Завдання, поставлені в роботі для досягнення поставленої мети:

- розкрити сутність комунікаційного менеджменту і основний зміст процесу управління;
- охарактеризувати методи та інструменти інформаційно-комунікаційного менеджменту;
- розкрити ефективність управління і стилі управління;
- дати загальну характеристику підприємства;
- проаналізувати управління підприємством;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення управління підприємством.

Практична значимість дипломного дослідження полягає в розробці заходів щодо вдосконалення управління на конкретному підприємстві - ТОВ "Лайт Саппорт".

Характерною ознакою наукової новизни є те, що, інформація, знання втілені в більшості створюваних благ. Тобто суб'єктивний фактор розвитку на цьому етапі носить відносно самостійний характер. Таким чином, в умовах сучасного управління для забезпечення його ефективності та нового якісного зростання в постійно мінливому зовнішньому середовищі комунікація між людьми і організаціями перетворюється в стратегічно важливий ресурс і об'єкт управління.

При написанні роботи були використані праці вітчизняних і зарубіжних авторів, матеріали періодичної преси та мережі Internet, а також документація і дані фінансової звітності ТОВ "Лайт Саппорт" за 2015-2016 роки.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ КОНТЕКСТ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1 Характеристика комунікація та інформації як основ комунікаційного менеджменту

Основна мета комунікації - досягти розуміння обмінюваної інформації, тобто повідомлення. Але сам по собі факт обміну інформацією ще не гарантує, що процес був успішним. Вам, звичайно, доводилося стикатися з прикладами неефективних комунікацій з друзями, родичами або колегами.

Комунікаційний процес - обмін інформацією між двома або більш людьми.

Щоб краще зрозуміти суть цього процесу і те, чим визначається його ефективність, необхідно мати уявлення про те, з яких етапів він складається.

Процес комунікації включає чотири базові елементи:

1. Відправник - особа, що генерує ідею або відбирає інформацію для передачі.
2. Повідомлення - власне інформація, закодована в символи.
3. Канал - засіб передачі інформації.
4. Одержувач - особа, якій призначена інформація і яка її інтерпретує.

Комунікація в організації охоплює всі засоби, формальні і неформальні, за допомогою яких інформація передається між працівниками вгору, вниз, і по горизонталі. Ці різні способи спілкування можуть використовуватися співробітниками і керівництвом для поширення офіційної інформації, пліток або чуток.

Для бізнесу проблемою є спрямування цих численних повідомлень таким чином, щоб вони послужили для поліпшення відносин з клієнтами, підтримували задоволеність співробітників, розвивали обмін знаннями в рамках всієї організації, а найголовніше, підвищували її конкурентоспроможність. Будь-яка форма комунікації, втім, як і її відсутність, може мати свої наслідки.

Комунікацію слід розглядати як безперервний, систематичний процес, при якому зацікавлені сторони в компанії зрозуміють, що їм потрібно знати. Хоча і не вся інформація буває призначена для широкого кола людей, але в цілому відкрите і вільне спілкування в рамках організації і на всіх її рівнях слід заохочувати.

Соціальна інформація - багаторівневе знання. Вона характеризує:

- суспільні процеси в цілому - економічні, політичні, соціальні, демографічні, культурно-духовні і т.д. ;
- конкретні процеси, що відбуваються в різних осередках суспільства, на підприємствах, в кооперативах, сім'ях і т. д. ;
- інтереси і прагнення різних соціальних груп - робітничого класу, молоді, пенсіонерів, жінок та ін.

У найзагальнішому сенсі під соціальною інформацією розуміють знання, повідомлення, відомості про соціальну форму руху матерії і про всі інші її форми в тій мірі, в якій вони використовуються суспільством, залучені в орбіту суспільного життя. Іншими словами, інформація є зміст логічного мислення, яке, сприймаючись за допомогою чутного або видимого слова, може бути використана людьми в їх діяльності.

Управлінська інформація - це набір фактів, які можуть бути корисні для менеджера при розробці та реалізації управлінських рішень. Управлінська інформація може бути об'єктивною (факти, документи) і суб'єктивною (думки, судження)[22, с.54].

Розглянемо характеристику управлінської інформації:

- Об'єм;
- достовірність;
- вартість;
- насиченість;
- відкритість;
- цінність.

Серед якісних характеристик обсягу інформації виділяють надмірність, достатність і недостатність.

Недолік інформації часто виникає штучно через монополізацію різних відомостей, яка проявляється в двох напрямках:

- засекречування (обґрунтоване чи необґрунтоване) частини необхідних відомостей;
- прагнення окремих осіб або організацій монополювати володіти інформацією для підвищення свого соціального і матеріального статусу[10, с.79].

Вихід повинен бути в демократизації інформаційних процесів, тобто в широкому доступі до інформації через різні канали всіх зацікавлених осіб.

Достатній рівень інформації - це мінімально повний обсяг інформації для конкретної людини, при якому він може прийняти обґрунтоване управлінське рішення.

Вартість інформації характеризується зниженням рівня затрат ресурсів (матеріалів, часу, грошей) на прийняття правильного рішення. Вона характеризує інформацію як товар, що має споживчу вартість.

Відкритість інформації - це можливість надання її різним контингентам людей. Існує три рівні відкритості інформації:

- секретна (державна таємниця) - відображає глобальні потреби суспільства і має обмеження на використання;
- конфіденційна (для службового користування) - відображає інтереси суспільства, потреби групи чи колективу людей. Має обмеження на використання. До конфіденційної відносяться відомості про потенціал організації (кадровому, технологічному, науковому і т.д.);
- публічна (відкрита) - відображає інтереси суспільства, потреби і інтереси людей. Не має обмежень на використання[9, с.65].

Цінність інформації це відповідність ціннісних орієнтирів діяльності людини або організації.

Фахівці називають шість основних способів вироблення інформації:

- самостереження - це власні джерела інформації людини (освіта, досвід, кваліфікація та ін. Набуті знання);
- взаємодія - взаємний обмін інформацією;

- повідомлення - це листи, звіти, спеціально організовані дослідження;
- аналіз - це вироблення інформації шляхом кількісних моделей і методів прийняття рішень;
- оцінка власної поведінки - кваліфікація та досвід;
- освіту і досвід - сукупність практично засвоєних знань, умінь і навичок[25, с.121].

При управлінні інформацією та при перетворенні її в базу корпоративних знань необхідно враховувати, що до всіх інформаційних джерел доклала руку людина.

Для того щоб факти не перетворювалися в судження, а відповідали характеристикам управлінської інформації, необхідно дані обробляти безпосередньо в місці виникнення. А для цього необхідно визначити перелік джерел, що поставляють дані для управлінської інформації.

Отже, необхідні факти для розробки управлінських рішень отримуємо з даних. А судження є результатом аналізу фахівців і менеджерів і оформляються у вигляді висновків із закріпленням авторства.

Інформаційні технології можуть зробити ваше життя як більш легким, так і більш важким. Все залежить від вашого ставлення до неї. Для того щоб інформація пронизувала організацію і підвищувала ефективність її роботи, необхідно здійснити її передачу на ті рівні і робочі місця, де вона необхідна для виконання робіт і здійснення управлінського впливу. Для цього інформація повинна володіти комунікативними властивостями.



Рис. 1.1. Важливість комунікацій та її взаємодія у менеджменті[12, 214с].

Управлінський вплив можливо, якщо інформація переміщується в організації по заданій траєкторії для реалізації певної мети. Це переміщення можливо при обґрунтованому виборі носіїв управлінської інформації.

Можливість використання інформації як технологічної основи менеджменту може бути реалізована тільки в тому випадку, якщо є її цілеспрямований рух в організації. А це можливо, якщо інформація приймається, розуміється і сприймається. Таку інтегруючу роль інформації в менеджменті виконує комунікація.

Слово комунікація походить від латинського *communico* «роблю загальним, пов'язую, спілкуюся».

Комунікація виконує життєзабезпечувальну роль не тільки для кожної окремої людини, а й в організації.[5, с.221].

Один з керівників американської фірми «Сірс», який зумів збільшити обсяг продажів з 5 до 15 млрд. Дол. В рік, так пояснив свою причину успіху: «Багато років тому ми зрозуміли, що існує тільки один шлях до успіху - вдосконалювати комунікацію».

Кожна організація пронизана мережею інформаційних каналів, які призначені для збору, аналізу та систематизації інформації про зовнішнє середовище, а також для передачі перероблених повідомлень назад в зовнішнє середовище.

Мова є найважливішим засобом людського спілкування. Комунікація може мати місце лише в тому випадку, якщо спілкуються люди розуміють один одного, тобто вони говорять однією мовою і у них є загальний соціальний досвід.[8, с.101].

Використовуючи мову, менеджер встановлює контакт з клієнтами і підлеглими, мотивує на виконання тих чи інших дій, висловлює своє ставлення. За допомогою професійного мови менеджер здійснює управлінський вплив і взаємодіє з персоналом.

Не випадково кажуть, що найбільшою цінністю людини в житті є спілкування. Джерелом соціальної інформації є людська діяльність.

На думку американських дослідників Р. Акоффа і Ф. Емері інформацію по типу вироблених нею змін можна розділити на:

- Повідомлення інформуючого характеру;
- Повідомлення особи, яка інструктує;
- Повідомлення мотивуючого характеру[14, с.45].

Очевидно, що безліч повідомлень містять в собі ознаки кожного з цих трьох типів.

Комунікації проявляються, головним чином, в наявності інформаційних зв'язків. Якщо вони порушені або їх немає взагалі, немає і не може бути комунікації.

Інформація - це необхідна умова комунікацій, але поняття комунікації не зводиться повністю до поняття інформації або інформаційних зв'язків. У комунікаціях важливу роль відіграє особистісний фактор. При однаковій інформації комунікації складаються по-різному.

Ці два аспекти комунікації - інформаційний та особистісний - необхідно обов'язково враховувати в менеджменті.

Управління не тільки спирається на комунікації, а й створює комунікації.

При формуванні та управлінні комунікаціями необхідно визначити, до якого виду належать комунікації.

Комунікації відображають різні види інтересів, що визначають результати діяльності людини.

У зв'язку з цим можна виділити комунікації соціально-психологічного, організаційного та економічного характеру. На формуванні цих комунікацій будується система стимулювання і мотивації.

Зовнішні комунікації - комунікації між організацією і зовнішнім середовищем. Фактори зовнішнього середовища дуже сильно впливають на діяльність організації.

Внутрішні комунікації - комунікації всередині організації між різними рівнями і підрозділами. Вони можуть бути формальними і неформальними.

Одноканальні і багатоканальні комунікації. Кожна людина має різноманітні інтереси, які і визначають множинність її комунікацій. Але в певній діяльності людини її інтереси можуть зводитися до одного типу зв'язків. Це буває при дуже вузькій спеціалізації діяльності або дуже обмежених повноваженнях. Одноканальні комунікації часто виступають у вигляді явної і навмисно виділеної пріоритетності проблеми в комплексі дій менеджера. Багатоканальні комунікації свідчать про широту підходу до проблематики управління, різноманітність вирішуваних проблем[7, с.145].

Комунікації можуть бути стійкими і нестійкими. І той, і інший вид може відігравати різну роль в управлінні. В одному випадку позитивне значення мають стійкі комунікації, в іншому, навпаки, нестійкі. Все залежить від того, як ті чи інші комунікації визначають якість управлінського рішення.

Звичайно, поняття стійкості комунікацій носить умовний характер. Але кожен менеджер знає, які бар'єри йому заважають у роботі і які сприяють, які стійко заважають, а які можуть швидко і безболісно зникнути.

Комунікації формальні і неформальні. Канал неформальних комунікацій можна назвати каналом поширення чуток. Оскільки по каналах чуток інформація передається набагато швидше, ніж по каналам формального повідомлення, керівники користуються першими для запланованого витоку і поширення певної інформації або відомостей типу «тільки між нами». В цьому випадку довіреною

особою виступає зазвичай секретар або асистент: відомо, що під час неформального спілкування після роботи або в перервах, в «курилках», секретарі часто обмінюються інформацією, особливо, коли мова йде про питання, що стосуються зміни внутрішньофірмової організації діяльності або переміщених в штаті.

Згідно М.Х. Мескон, основна мета комунікаційного процесу -забезпечення розуміння інформації, що є предметом обміну, тобто повідомлень. Однак сам факт обміну інформацією не гарантує ефективності спілкування людей. Щоб краще розуміти процес обміну інформацією й умови його ефективності, варто мати уявлення про елементи і етапах процесу.

У процесі обміну інформацією можна виділити чотири базових елементи:

- відправник - особа, що генерує ідеї або збирає і передає інформацію;
- повідомлення - власне інформація, закодована за допомогою символів;
- канал - засіб передачі інформації;
- одержувач - особа, якій призначена інформація і яка інтерпретує її [16, с.178].

У практиці менеджменту розроблені спеціальні форми ділових комунікацій, успішне використання яких дозволяє підвищити якість і продуктивність ділових комунікацій. До спеціальних форм можна віднести бесіди, телефонні розмови, наради, переговори, конференції.

1.2 Теоретичне осмислення загально-наукових методів дефініції «комунікативний менеджмент».

У сучасних ринкових умовах діяльність фірми повинна бути спрямована не тільки на вивчення вимог ринку і адаптацію до них продукції, що випускається, а й на формування і стимулювання попиту з метою збільшення продажів, підвищення їх ефективності та прибутковості підприємницької діяльності. Саме на досягнення цих цілей спрямовані методи або форми комунікації.

До сих пір не вдалося створити вичерпну класифікацію форм комунікації. Зазвичай до комунікації відносять рекламу, підтримку збуту, роботу з громадськістю та персональний продаж. В окремих випадках комунікативні завдання виконують ціни, продукт і система поширення. В ідеальному випадку всі інструменти повинні координуватися в рамках загальної концепції, так як навіть найкраща реклама не допоможе, якщо продукт поганий, ціна завищена або продукт важко виявити в продажі.

Реклама - це переконуючий засіб інформації про товар або фірму, комерційна пропаганда споживчих властивостей товару і досягнень діяльності фірми, що готує активного або потенційного покупця до покупки.

Здійснювати повне управління процесом впливу на споживача з боку фірми неможливо; проте споживачам необхідно надати інформацію для того, щоб переконати їх у перевагах товару фірми, розсіяти недовір'я, сформувані і активізувати попит і створити психологічну готовність до проведення переговорів з купівлі-продажу товару.

Реклама сприяє реалізації товару, сприяє прискореному і успішному завершенню процесу обороту коштів. Реклама може конструювати попит і ринок і керувати ним.

На відміну від реклами, яка спрямована на наближення покупця до товару, стимулювання збуту, навпаки, наближає товар до споживача. Тому віддача від заходів стимулювання збуту швидша. Однак вони охоплюють менше число потенційних споживачів, ніж реклама.

Розрізняють три напрямки стимулювання збуту:

- Стимулювання покупців - сюди відносяться поширення зразків товару і купонів, проведення конкурсів і демонстрацій, продаж товарів у кредит і надання знижок і так далі.
- Стимулювання сфери торгівлі - це заліки за закупівлю, надання товарів безкоштовно, проведення спільної реклами, заліки дилерам за включення товарів в номенклатуру і так далі.

- Стимулювання власного торгового персоналу фірми - це можуть бути премії, конкурси, конференції продавців. Ще одним засобом стимулювання збуту може бути гарантія повернення грошей у разі незадоволення покупця якістю або споживчими властивостями товару[29, с.54].

Робота з громадськістю повинна бути спрямована на переконання покупців в тому, що компанія піклуватися про споживача, навколишньому середовищу, підвищенні добробуту населення, випуск нових, високоякісних товарів і, в кінцевому рахунку, повинна сформувати у споживачів думку про фірму, як про надійного партнера, солідного, високопрофесійного постачальника.

Для цього фірми в роботі з громадськістю використовуються наступні інструменти:

- Встановлення хороших відносин з ЗМІ, проведення прес-конференцій;
- Випуск добре оформлених річних звітів, ювілейних видань;
- Проведення екскурсій по підприємству та інших подібних заходів для громадськості (наприклад, днів відкритих дверей);
- Створення товариств, спілок, клубів;
- Будівництво спортивних споруд;
- Підтримка наукових робіт[29, с.101].

На деяких етапах процесу покупки, особливо на стадіях формування купівельних переваг і переконань, а також на стадії безпосереднього здійснення акту купівлі-продажу, найбільш ефективним засобом впливу є особистий продаж.

Особисті (персональні) продажі - це продаж товару безпосередньо покупцеві (у нього вдома, якщо це побутові товари, або на підприємстві, якщо мова йде про товари виробничого призначення). Персональні продажі передбачають насамперед роботу комівояжерів і торгових агентів особисто з кожним окремим споживачем, безпосереднє поширення рекламних матеріалів, демонстрацію товарів у реальних умовах використання, можливість прямого діалогу між продавцем і покупцем.

Перевагою такої форми просування товару є прямі контакти продавців з кінцевими споживачами, індивідуальна робота з клієнтом з боку торгових агентів. Це стимулює збут продукції з урахуванням індивідуальних особливостей споживачів.

Система комунікації потрібна для того, щоб функції відділень і відділів швидше виконувалися і як можна швидше кінцеві продукти потрапляли в руки клієнтів.

Внутрішня комунікаційна система представлена міжособистісними і організаційними комунікаціями.

В ході комунікаційної взаємодії всередині організації досягаються наступні цілі:

- Створюються інформаційні канали між працівниками і структурними підрозділами; з їх допомогою створюється система інформаційного обміну в організації, співробітники і керівники якої планують і координують свою діяльність;
- Розвиваються і удосконалюються міжособистісні відносини, завдяки чому персонал перетворюється в працездатний колектив;
- Регулюються внутрішні інформаційні потоки;
- Створюється комунікаційна основа для розвитку ефективної системи зовнішніх зв'язків[8, с.75].

Комунікативний потік, який переміщається від одного рівня в організації до іншого, більш низькому, є спадним. Цей потік використовується керівниками груп для постановки завдань, опису робіт, інформування про процедурах з тим, щоб виділити проблеми, що вимагають уваги, запропонувати варіанти зворотного зв'язку за результатами роботи. При цьому чим більше рівнів проходить інформація, тим менше ймовірність того, що вона не буде спотворена. Найбільш характерним прикладом є спілкування керівника зі своїми підлеглими. Низхідна інформація характерна для формальних зв'язків (вказівки, директиви, доручення, запити тощо). Таким шляхом повідомляється підлеглим рівням інформація про стратегічні і поточні завдання, функціональні зміни та ін.

Висхідний напрямок. Висхідна інформація в організаціях переміщається від нижчого рівня до вищого. Вона використовується для зворотного зв'язку підлеглих з керівництвом з метою інформування про результати роботи і поточних проблемах, служить засобом доведення до відома керівників думки працівників. Керівники покладаються на дану інформацію при аналізі того, як поліпшити стан справ в організації. У деяких організаціях висхідна інформація використовується керівниками нижчої ланки для інформування середніх і вищих керівників (наприклад, підготовка звітів), при проведенні обговорень, де працівники отримують можливість розглядати проблеми зі своїм керівником або з представниками вищого керівництва.

Горизонтальний напрямок. Коли спілкування відбувається між членами однієї групи або робочих груп одного рівня, між керівниками або персоналом одного рівня, то такий комунікаційний процес називається горизонтальним.

Даний комунікаційний напрямок необхідний, адже він дозволяє заощадити час і забезпечити координованість дій. В одних випадках таке спілкування є формальним і обов'язковим, в інших - відбувається спонтанно, на неформальному рівні. Такі комунікації згуртовують колектив, зміцнюють рівноправні відносини, позитивно впливають на задоволеність працівників своєю працею[20, с.186].

Для нормальної, ефективної організації праці, для управління спільною координованою діяльністю велике значення мають прийом, передача і обробка інформації. Багато що залежить від самої організації: як побудована її комунікаційна структура, наскільки ефективні комунікаційні системи і зв'язку.

Комунікаційна структура може бути представлена як мережа каналів або шляхів, за якими в організації відбувається обмін інформацією і думками. Будь-яка структура чи організація має внутрішні і зовнішні комунікаційні потоки: зовнішні задають її ставлення з громадськістю, внутрішні - з власними співробітниками.

Взаємодія з партнерами по бізнесу. Зокрема, до Класу партнерів по бізнесу можна адресувати організації, що складаються з суб'єктом бізнес-відносин в стійких контрактних зв'язках з приводу будь-яких процедур або етапів бізнесу. Це

постачальники сировини, напівфабрикатів, комплектуючих виробів або послуг, необхідних для випуску продукції; партнерами є також організації-суміжники, які працюють в рамках єдиного технологічного циклу або пов'язаних з ним процесів - субпідрядники.

Взаємодія зі споживачами. До клієнтурі організації відносяться споживачі готової продукції або послуг, які отримують їх безпосередньо з організації. Клас клієнтів об'єднує всіх споживачів готової продукції, які споживають стандартний готовий продукт, так і розміщують замовлення на виготовлення конкретного продуктового зразка.

Заходи взаємодії зі споживачами дозволяють виробникам звертатися безпосередньо до покупців, минаючи продавців і торгових посередників. В цьому напрямку використовуються такі комунікаційні засоби і інструменти, які дозволяють виробнику отримати негайний відгук про товар або послугу, активно мотивувати споживача, швидко реагувати на споживчу поведінку.

Взаємодія з конкурентами. Непростими і в комунікаційно-психологічному сенсі, і в організаційному, і в структурному побудові є відносини з конкурентами. В їх масиві можна виділити агресивних конкурентів, конфлікт з якими максимальний, а змагання за ринкову нішу - жорсткий.

Взаємодія з інвесторами і фінансові зв'язки. Комунікації у фінансовій сфері забезпечуються широким спектром інформації про фінансову діяльність, проведенні тієї чи іншої фінансової операції, зміну курсу акцій та інше. У складі аудиторії, на яку спрямована ця діяльність відділів корпоративних комунікацій - фінансові аналітики та аналітики ринку цінних паперів, ті, хто формує думку і дає компетентний аналіз фінансової ситуації.

Об'єктами комунікативних контактів в даному випадку є:

- Органи законодавчої влади;
- Органи виконавчої влади;
- Органи муніципальної влади;
- Господарські державні організації;

- Регулюючі та контролюючі державні органи;
- Правоохоронні органи;
- Організації соціального розвитку;
- Державна інфраструктура;
- Міжнародні організації[4, с.145].

Безліч зв'язків і відносин підприємства з владою та державними структурами представляє тісне переплетення різноманітних контактів, інших форм взаємодії, які виникають під час розвитку організації. Вони представляють як обов'язкові і довгострокові відносини (з регулюючими і контролюючими організаціями, державними партнерами), так і необов'язкові зв'язку, що виникають з конкретного приводу. Частина з них регламентується нормами і правилами, частина традиції, що склалася, частина - ініціюється бізнесом, частина - державними контрагентами.

Будь-яка організація зацікавлена в підвищенні ефективності комунікацій. Підвищення ефективності можливо на основі детального аналізу використовуваної технології комунікацій і баченні розривів, нестиківок або провалів в комунікаційному процесі. Майже для всіх організацій регулювання інформаційних потоків залишається досить проблематичним явищем: інформація не завжди потрапляє саме до тієї особи, до якого вона повинна потрапити, а якщо і до того, то не завжди своєчасно.

Крім того, в ряді організацій існує проблема нерівномірного інформаційного навантаження: хтось страждає від її надлишку, а хтось відчуває «інформаційний голод». Дуже важливим і найбільш часто використовуваних напрямків в удосконаленні комунікаційного процесу виступає оптимізація системи зворотного зв'язку, усунення комунікаційних бар'єрів, підвищення точності інформації, що передається.

Для вдосконалення комунікації можна виділити наступні методи:

Управлінське регулювання:

- Чітке визначення і формулювання завдань;

- Формування чіткого уявлення про потреби в інформації начальника і підлеглих;
- Планування, реалізація, контроль в напрямку поліпшення інформаційного обміну;
- Обговорення планів, завдань, шляхів їх вирішення.

Удосконалення системи зворотного зв'язку:

- Переміщення людей з одного підрозділу організація в інше з метою обговорення;
- Опитування працівників, в середовищі яких необхідно виявити чітко доведені до них цілі їх діяльності, поінформовані вони; з якими потенційними і реальними проблемами стикаються або можуть зіткнутися стратегії змін; отримує їх керівник пропозиції[12, с.156].

Удосконалення системи збору інформації з метою зниження тенденції фільтрації ідей або їх ігнорування на шляху від низу до верху.

Створення каналів інформаційних повідомлень (стінна печатка, статті, радіо і т.д.)

Впровадження сучасних інформаційних технологій (електронна пошта, відеоконференція і ін.).

Управління комунікаціями необхідно будувати на принципах, що визначають увагу керівника сторони його діяльності як менеджера, а також науковий підхід до формування системи комунікацій в організації.

Розглянемо дані принципи:

- Принцип формування структури комунікацій (що відповідає потребам співробітництва), партнерства і компетентності;
- Принцип регулювання масштабів комунікацій для певних посадових осіб і підрозділів;
- Принцип раціонального використання робочого часу керівника;
- Принцип інформаційного забезпечення комунікацій, розподіл інформації для встановлення і підтримання необхідних комунікацій;

- Принцип повноважень і відповідальності;
- Принцип регулювання комунікативного навантаження різних ланок організації;
- Принцип обліку неформальних комунікацій і використання їх в процесі управління[15, с.45].

Сучасні засоби комунікації, які можуть використовувати організації, являють собою: електронну пошту, голосову пошту, факс, телеконференцію, відеоконференцію, електронний обмін даними.

Точні комунікації знизу вгору сповіщають менеджера про стан підлеглих, допомагають йому правильно визначити якості працівників та відкривають шлях для більш ефективних комунікацій зверху вниз. У той же час існує проблема спотворення комунікацій, що надходять від низу до верху, тому що працівники частіше будуть говорити начальнику те, що він хоче почути, а не те, що є насправді.

Для вдосконалення висхідних потоків можна використовувати ряд допоміжних систем.

Система дій, що позначається терміном «політика відкритих дверей», являє собою готовність керівника будь-якого рангу вислуховувати пропозиції рядових працівників.

Система дій, звана «виведенням управління за межі кабінету». Обхід керівником підприємства - хороший спосіб познайомитися зі станом справ безпосередньо. Однак не рекомендується робити це занадто часто[18, с.92].

1.3 Шляхи та проблеми формування комунікаційної стратегії всередині організації

Оскільки комунікація є однією з найважливіших складових управління, керівнику необхідно намагатися ознайомитися з комунікаційним процесом,

виявляти проблеми на кожному його етапі - й намагатися усунути його з метою збільшення ефективності передачі й сприйняття інформації.

Для створення позитивного іміджу компанії, поширення найважливіших повідомлень можна випускати листки новин, бюлетені для менеджерів, щорічні звіти співробітників (аналог річного звіту для акціонерів), використовувати дошки оголошень, сторінку компанії в Інтернеті, загальні збори службовців.

Для налагодження комунікацій усередині компанії використовуються найрізноманітніші методи і способи (поштові скриньки зворотного зв'язку, зустрічі на різних рівнях, дискусії, обговорення проблем на сторінках місцевої преси і ін.)

Комунікація вважається успішною, якщо одержувач інформації розуміє її зміст адекватно тому змісту, який в неї вклав відправник. Схема внутрішньо організаційних комунікацій зображена на рис. 1.2.

Однак нерідко внутрішньоорганізаційними комунікаціями нехтують. Це відбувається з кількох причин, серед яких - брак часу у керівників (важливі проекти, що тиснуть терміни, зустрічі і т. Д.), Загальна перевантаженість діловою інформацією, а також багаторічна, якщо не багатовікова, традиція односпрямованих зв'язків зверху вниз[13, с.135].



Рис. 1.2 Менеджер як інформаційно-комунікативний центр

Джерело: Авторський рисунок

Фактори, що знижують ефективність комунікації, називаються комунікаційними бар'єрами. Розрізняють комунікаційні бар'єри макро-і мікрорівня.

Крім об'єктивних причин ускладнюють комунікації і суб'єктивні чинники. Наприклад, упереджені уявлення людей, що відкидають нові ідеї в силу їх новизни, що здається з першого погляду сумнівною, або в силу стереотипів. В результаті спотворюється сприйняття повідомлення і як наслідок знижується його результативність, сповільнюється процес зворотного зв'язку.

Недостатню ефективність вертикальних (як висхідних, так і тих, які сходять) комунікацій підтверджують дані про те, що найближчий начальник робочих (бригадир), залишаючи кабінет першого керівника підприємства, виносить тільки 30% інформації, а начальник цеху - близько 40%. Комунікації знизу вгору ще більше неефективні, так як до начальства доходить не більше 10%

інформації. Це переконливо свідчить про те, що не використовуються всі можливості в організації комунікацій.

Важливо пам'ятати і те, що успіх комунікаційних процесах органічно пов'язаний з дотриманням етичних норм як з боку одержувача, так і з боку відправника інформації. Ефективність комунікацій залежить і від того, як побудовано повідомлення. При створенні його необхідно дотримуватися такої послідовності: від уваги до інтересу, від інтересу до основних положень, від уточнення деталей до заперечень і питань, далі - до висновку і заклику до дії.

Сучасні працівники не схильні сліпо коритися наказам керівництва. Професіонали сьогодні мають велику незалежність: не замислюючись, вони йдуть з компанії, якщо їх щось не влаштовує. Для них дуже значимі особисті потреби. В кінцевому рахунку тільки від них залежить, скільки зусиль докладають співробітники при виконанні тієї чи іншої роботи. Вони хочуть бути впевнені в тому, що роботодавці дбають про них. На жаль, цього не беруть до уваги деякі керівники. Спроби керівництва впоратися з корпоративними проблемами малими засобами, впровадження оплати за результатами, розробка більш ефективної мети, періодичні командні тренінги не завжди дають належний ефект. Людям часто бракує простого, людського ставлення.

Але одна справа визнавати, що люди потребують такого до них ставлення, і зовсім інша - втілити ідею в життя. Для цього потрібно мати не тільки сформульовану мету, а й ясно виражені принципи, корпоративні цінності. Називаючи їх, керівництво компанії демонструє своїм працівникам, як саме воно має намір завоювати довіру персоналу.

Розробка цінностей повинна здійснюватися самими працівниками, а не групою керівників або залученими агентством. Якщо компанія не готова здійснити все вищесказане і зв'язати свої дії з заявленими цінностями, не варто витрачати на це сили, кошти і час. В цьому випадку краще повернутися до управління по-старому і не надихати працівників очікуваними змінами.

Розробку програми внутрішніх комунікацій слід починати з загальної оцінки управлінського середовища. Потім вивчити організаційну структуру і тип

вже існуючих комунікацій. Щоб оцінити нинішній стан колективу і ступінь задоволеності працівників, необхідно провести невелике внутрішнє дослідження і встановити, які форми комунікацій працівники вважають найбільш доцільними і ефективними. Результати перевірки покажуть, чи можна вже зараз вводити в компанії нові види комунікацій, або виявлять деякі складності, напруженість в колективі[6, с.81].

Ящик пропозицій і загальні збори - два найпоширеніші способи здійснення комунікацій між працівниками та керівництвом. Але вони стають неефективними, якщо пропозиції, що надходять від працівників, які не знаходять відповіді. Нерідко це відбувається в силу того, що повідомлень буває досить багато і відповісти на всі не представляється можливим. Іноді керівництво підприємства відноситься формально до самої ідеї ящиків і не обтяжує себе відповідями. Щоб названі методи були ефективними, слід ініціювати групові (командні) пропозиції, що значно спрощує процедуру відповідей. Важливо також не перетворювати загальні збори в фарс: діалог опонентів не повинен переростати в монолог однієї особи. Не варто змушувати працівників відвідувати такі збори і відсиджувати їх. Записки, що передаються на трибуну, не можна піддавати цензурі.

Щоб обраний канал комунікації був ефективним, слід врахувати ряд моментів:

- керівникам високого рангу корисно бути на зборах заздалегідь, спілкуватися зі співробітниками, змішуватися з колективом - це надихає і згуртовує людей;
- організаторам цих заходів треба вміти залучати аудиторію в діалог;
- учасникам зборів слід готувати питання заздалегідь, подавати їх в надрукованому вигляді.

Важливо також встановити чіткі критерії для визначення інформації, яка підлягає поширенню серед персоналу. Такі відомості можуть підвищити ступінь задоволеності компанією і стимулювати продуктивність праці. Поінформованість про справи компанії і усвідомлення своєї ролі в ній призводить до того, що

працівники підтримують цілі компанії, у них виробляється впевненість, довіру до керівництва. Навпаки, приховування інформації або просто замовчування її веде до появи чуток і дестабілізує роботу в колективі.

Отже, що може зробити служба персоналу для створення і впровадження системи внутрішньофірмових комунікацій? Перш за все проаналізувати ситуацію, що склалася в компанії. Для цього необхідно визначити:

- на які професійні та соціальні групи можна розбити працівників;
- яка середня тривалість роботи співробітника в компанії;
- як налагодити організаційні комунікації з віддаленими підрозділами компанії;
- яким чином вони отримують інформацію та ін. [16, с.235].

На основі отриманих висновків можна почати розробку стратегії комунікацій. Тут важливо зрозуміти, які ділові цілі ви підтримуєте, як обрана стратегія відповідає цим цілям, які групи працівників потребують отримання інформації і якою вона повинна бути, в який час і яким чином до них надходити. І нарешті, якими засобами ви збираєтеся цього досягти.

Протестувати ефективність комунікацій можна за допомогою опитування випадкової вибірки працівників. Інший спосіб дізнатися про ідеї, припущеннях людей - фокус-групи. Труднощі такої оцінки полягає в самих завданнях спостереження - необхідно зафіксувати і виміряти зміни в поведінці співробітників. Наприклад, визначити, більше або менше зусиль люди стали докладати для виконання роботи і що змінилося в їхньому сприйнятті компанії за вибраний проміжок часу.

Пропонується також приділяти більше уваги емоційної складової, не обмежуватися схемою "місія - стратегія - цілі - тактика - оцінка ефективності". Люди йдуть до місії, виконуючи наказ керівництва, але можна очікувати зовсім іншого результату, якщо керівник має талант надихати співробітників. Крім того, для людини важливо знати, що стоїть за вибраною стратегією, які її передумови.

Здійснювати комунікації слід, принаймні, кількома способами, такими як:

- особиста бесіда з співробітниками;
- розсилка циркулярів і меморандумів;
- поширення інформації по електронній пошті;
- використання відео і кабельного телебачення[14, с.35].

Для формування у свідомості персоналу позитивного іміджу компанії та доведення до співробітників ключових повідомлень застосовуються такі форми внутрішньо організаційних комунікацій:

- листок новин;
- бюлетень для менеджерів;
- щорічні звіти співробітників (аналог річного звіту для акціонерів);
- дошки оголошень;
- сторінка компанії в Інтернеті;
- загальні збори працівників.

При інформаційній взаємодії зі співробітниками вирішуються такі ключові завдання, як делегування повноважень, виховання почуття гордості за свою компанію.

Зростанню довіри до компанії сприяють:

- своєчасна і регулярна комунікація;
- демонстрація довіри до співробітників (наприклад, поширення як хороших, так і поганих новин);
- залучення співробітників до вирішення проблемних ситуацій, з'ясування їх думок[24, с.184].

Делегування повноважень обумовлено необхідністю швидко реагувати на всі зміни, що відбуваються в компанії. Скорочення середніх рівнів управління в організаціях збільшує відповідальність співробітників за прийняті ними рішення.

Багато компаній прагнуть розширити автономність різних рівнів структури корпорації. Наприклад, менеджерам наказують збільшувати обсяги продажів "у що б то не стало" і платять за це премії та комісійні.

У систему корпоративних комунікацій має бути залучений весь персонал підприємства: керуюча компанія готує і розсилає блок інформаційних повідомлень про компанію, стан справ в галузі, досягнення та проблеми, що нарізли в регіонах присутності компанії.

Але виявляється, і цих заходів недостатньо для інформування персоналу.

Для налагодження комунікацій усередині компанії використовуються інформаційні стенди, буклети, плакати, доповіді, ящики зворотного зв'язку, виступи керівників в ЗМІ, тематичні сторінки в місцевих газетах (з питаннями і відповідями), спеціалізована телепрограма, "круглі столи", "прямі лінії" і " гарячі лінії ", планерки і наради, зустрічі з колективами.

Значення комунікації у бізнесі на сучасному розвитку невинно зростає. Це пов'язано з тим, що підприємствам, організаціям, їх керівнику та співробітникам необхідно освоювати інформацію, це допомагає розв'язувати виниклі питання.

Майже важко переоцінити важливість комунікацій під управлінням. Майже усе, що роблять керівники, щоб полегшити організації досягнення її цілей, вимагає ефективного обміну інформацією. Якщо люди не обмінюватимуться інформацією, ясно, що вони не зможуть працювати разом, формулювати цілі й досягати їх.

Коли інформація рухається всередині організації угору й униз, сенс повідомлень спотворюється. Таке спотворення може бути викликане багатьма причинами. Повідомлення можуть спотворюватися навмисно, з труднощів в міжособистісних контактах.

Перепони в шляхах обміну можуть також впливати з перевантаження каналів комунікацій, наприклад внаслідок великого потоку інформації, або поганої структури.

Проблеми у процесі комунікацій можуть бути викликані через незадовільний склад і його використання комітетів, робочих груп, кадрів.

У комунікаційних бар'єрах, перешкодах, що перешкоджають контакту між комутатором і реципієнтом, адекватному прийому, розумінню, засвоєнню повідомлень можна назвати технічні, психофізичні, соціальні, культурні.

Часто комунікація виявляється надмірно формалізовано. Щоб уникнути цього, необхідно ухвалити такі заходи: розширювати рамки для ділових та особистих комунікацій (менше інструкцій), скорочувати обсяги комунікацій у вигляді (менше бюрократизму), впроваджувати правила розмов.

Організація неспроможна функціонувати у умовах внутрішнього вакууму. Усі представники бізнесу дійдуть єдиної думки, що потрібно створювати оптимальну систему комунікацій з метою підвищення інформованості та згуртованості персоналу. І тому дуже ефективно є використання комп'ютерних технологій. Але, оскільки багато працівників немає доступу до комп'ютера або не вміють ним користуватись, то активно використовують і паперові носії, такі як дошка оголошень, буклети тощо[17, с.83].

Оскільки комунікації є однією з найважливіших складових управління, керівнику необхідно намагатися ознайомитися з комунікаційним процесом, виявляти проблеми на кожному його етапі - й намагатися усунути його з метою збільшення ефективності передачі й сприйняття інформації.

Висновки до Розділа I

Актуальність дослідження концептуалізації парадигми інформаційно-комунікативного менеджменту в контексті нелінійно-синергетичної методології пов'язана з інформаційною революцією, що здійснює революційний вплив інформаційно-комунікативних технологій (ІКТ) на всі сфери життєдіяльності. Інформаційно-комунікативні технології (ІКТ) представляють собою сукупність методів, виробничих процесів, програмно-технічних та лінгвістичних засобів, що інтегруються з метою збирання, обробки, збереження, розповсюдження, відображення та використання інформації в інтересах користувачів та їх впливу на всі сфери життєдіяльності суспільства.

Це явище інтегрує в собі ефекти попередніх революційних винаходів типу книгодрукування, телефонія, радіозв'язок, персональні комп'ютери, Інтернет, що

створюють технологічну основу для подолання будь-яких відстаней при передачі інформації та об'єднання інтелектуальних здібностей та духовних сил людства.

По-перше, дослідження концептуалізації парадигми інформаційно-комунікативного менеджменту в контексті нелінійно-синергетичної методології сучасного соціуму як нової парадигми розвитку цивілізації XXI століття представляє собою новий науковий напрямок, у контексті якого формується парадигма інформаційно-комунікативного менеджменту, в основі якого управління інформацією, кореляції-відносини щодо створення інформаційних ресурсів, які транслуються в інформаційному просторі організації завдяки посередництву кодів-сигналів-референцій-свідчень. В контексті інформаційно-комунікативного менеджменту відбувається управління за допомогою інформації, що сприяє формуванню управлінських технологій, тобто упровадженню в життя організації ефективного менеджменту у самому прямому смислі цього слова.

По-друге, дослідження концептуалізації парадигми інформаційно-комунікативного менеджменту в контексті нелінійно-синергетичної методології покликане аналізувати інформаційну спрямованість економічних проблем організації через посередництво упорядкування перетворень висхідних субстанцій чи ресурсів організації, щоб знайти способи забезпечення їх балансу в умовах стохастичності інформаційного суспільства та мережевої економіки.

По-третє, саме за таких умов розвиток інформаційно-комунікативного менеджменту XXI століття продовжує поглиблювати значення категоріальних контурів інформаційної парадигми як сукупності знань, направлених на вироблення технологій організації управлінської діяльності, досягнення цілей організації завдяки інформації і перетворення її на вироби чи послуги. За таких умов регуляторами системи прибуткових відносин виступають механізми інформаційно-комунікативного менеджменту, що здатні сприяти виявленню інформаційного потенціалу організації, який допомагає досягнути певних рівнів розвитку інформаційних стандартів та інформаційного забезпечення організації, сприяти удосконаленню інформаційного соціуму, що направлений на розвиток людського (інтелектуального, інформаційного) потенціалу.

По-четверте, актуальність теми дослідження концептуалізації парадигми інформаційно-комунікативного менеджменту у контексті нелінійно-синергетичної методології у тому, що науковий і технологічний прогрес у розвитку комунікацій безпрецедентно прискорив управління інформацією, тобто потоками та інформаційними ресурсами у напрямі глобалізації і формування глобального інформаційного суспільства та створення інформаційно-комунікативної інфраструктури (Information and communication infrastructure), що включає в себе всю сукупність засобів обчислювальної техніки, телекомунікаційного обладнання, каналів передачі даних та інформаційних систем, засобів комутації та управління інформаційними потоками, а також організаційних структур, правових і нормативних механізмів, що забезпечують їх ефективне функціонування[26, с.154].

РОЗДІЛ II. КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ АНАЛІЗ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЛАЙТ САППОРТ»

2.1. Аналіз теоретичних підстав моделювання інформаційно-комунікативного процесу ТОВ «Лайт Саппорт»

Для чіткого уявлення реалізації інформаційно-комунікативного процесу на підприємстві, слід почати з загальної характеристики його та чим воно займається.

Отож, ТОВ «Лайт Саппорт» надає повний спектр послуг в області розробки, впровадження, тестування і розвитку ІТ-систем підтримки бізнесу. Компанія надає клієнтам допомогу:

- у виборі оптимальних рішень для розвитку ІТ-інфраструктури та підтримки бізнес-процесів
- у виборі оптимальної стратегії впровадження і розвитку використовуваного ПЗ, його інтеграції в сформований ІТ-ландшафт
- в навчанні персоналу
- в тестуванні впровадженого програмного забезпечення силами нашої власної тестової лабораторії.
- в оцінці ефективності існуючої архітектури та ІТ-інфраструктури, визначенні стратегії їх розвитку.

Компанія «Лайт Саппорт» надає наступні послуги:

- Розробки програмного забезпечення
- Повний цикл розробки програмного забезпечення - від аналізу і збору вимог до розробки, тестування, розгортання і підтримки

- Субпідряд по розробці програмного забезпечення. «Лайт Саппорт» має можливість не тільки виконувати розробку і тестування по специфікації замовника, а й активно брати участь в стадії проектування системи
- Міграція на нове ПЗ або підтримка існуючого програмного забезпечення по моделі повного аутсорсингу.
- Організація виділеного центру аутсорсингу
- Розробка АСУ на платформі 1С
- Розробка і оптимізація засобів розробки
- Розвиток корпоративної ІТ-інфраструктури
- Проектування
- Впровадження та налаштування ІТ-рішень для підтримки ІТ-інфраструктури
- Технічну підтримку впроваджених рішень
- Аудит і консалтинг в області розвитку ІТ-інфраструктури
- Поставки ліцензійного програмного забезпечення
- Професійне навчання

Наведемо приклади способів вироблення інформації та охарактеризуємо модель інформаційно-комунікаційного процесу наданому підприємстві:

1. Самоспостереження:

- Директор компанії «Лайт Саппорт» постійно проводить вивчення ефективності роботи співробітників і за результатами такого спостереження розмовляє з ними.
- Керівники відділів самостійно оцінюють ефективність діяльності підконтрольних підрозділів по мірі виконання покладених на них завдань.
- Співробітники та менеджери компанії формують щомісячні звіти про продажі, прибутку і т.п. про свою діяльність і здають керівнику підрозділу.

2. Взаємодія:

- Результати наради з керівником підрозділу.
- Висновок директором договорів з постачальниками продукції.
- Обмін думками між співробітниками.

3. Повідомлення:

- Розпорядження керівника з приводу виконання певної роботи.
- План продажів на місяць, що виходить від керівника відділу.

4. Аналіз:

- Дані дослідження ринку.
- Аналіз бухгалтерського балансу та отримання інформації про динаміку розвитку компанії.
- Аналіз кадрового складу персоналу.

3. Приклади інформації, які страждають відсутністю різних ознак якості:

- Достовірність. При проведенні моніторингу ринку ІТ продукції відсутня достовірність повноти отриманої інформації і об'єктивність висновків.
- Актуальність. При тому ж моніторингу ринку ІТ продукції відсутня інформація про відповідність сучасності продаваних товарів і послуг.
- Стислість. Керівник відділу постійно затримує співробітників після десятихвилинної наради перед початком робочого дня, тому що постійно занурюється в глибокі деталі при формулюванні завдань на день.
- Доречність. Зустрічаються клієнти, які починають просити продати інші послуги, яких немає в компанії. Дана інформація є недоречною.

Приклади форм комунікацій в ТОВ «Лайст Саппорт»:

Діалог. Наприклад, спілкування між менеджером і покупцем, з приводу того, що йому краще придбати для вирішення проблем з його ОС забезпеченням.

Дискусія. Наприклад, обговорення планів роботи на квартал керівників підрозділів і директора.

Бесіда. Наприклад, бесіда між співробітниками компанії на обідній перерві на особисті теми.

Нарада. Наприклад, нарада керівника відділу і його співробітників на початку робочого дня про завдання робочого дня.

Переговори. Директор компанії постійно веде переговори з партнерами про нові IT проекти.

Презентація. Компанія ТОВ «Лайст Саппорт» іноді проводить презентації та виставки, присвячені розвитку інформаційних технологій.

Прийом з особистих питань. HR Директор компанії завжди готовий обговорювати проблеми в роботі співробітників і допомагати вирішувати особисті питання співробітників, в т.ч. вирішувати конфлікти.

Виявимо неякісні елементи в системі управління і запропонуємо заходи щодо вдосконалення системи інформаційних потоків в організації.

Основним недоліком в структурі інформаційних потоків ТОВ «Лайст Саппорт» є напружений соціально-психологічний клімат в колективі.

Методом опитування в ТОВ «Лайст Саппорт» були отримані дані про найбільш значущим факторами поліпшення соціально-психологічного клімату в організації. Дане питання буде розглянуто в розділі 2.3.

Аналіз комунікативної політики фірми «Лайт Саппорт» можна провести відповідно до елементів процесу комунікації, почавши з цільової аудиторії або приймача.

Щоб проводити ефективну комунікативну політику, фірмі необхідно вдатися до використання одного з чотирьох засобів комунікації: реклами, зв'язків з громадськістю, стимулювання збуту або до особистих продажів.

Корпоративним замовником комп'ютерних послуг є, як правило пересічні клієнти, великі фірми, банки, які купують їх з метою отримання прибутку, скорочення витрат, виконання та спрощення будь яких комп'ютерних операцій.

Виходячи з цього слід зазначити, що для таких організацій передусім важливі якість і надійність, а також кваліфіковане і швидке сервісне обслуговування.

Крім того, в процесі прийняття рішень про закупівлі для потреб організації зазвичай бере участь не менше двох осіб (керівник і фахівець з техніки). При цьому учасники рішення виконують різні обов'язки в рамках організації і підходять до вирішення про закупівлю з різними критеріями. Якщо для технічного фахівця основними критеріями для вибору постачальника інформаційних технологій є якість і надійність пропонованої техніки, її технічні характеристики і наявність сервісного обслуговування, то керівник при прийнятті рішення керується, перш за все, своїми уявленнями про цю фірму, тобто, про її надійності, компетентності і так далі. Тому для залучення максимального числа замовників фірма «Лайт Саппорт» проводить комунікативну політику одночасно в двох напрямках:

- 1) Створення сприятливого образу фірми у керівників підприємств-замовників;
- 2) Залучення уваги і ознайомлення технічних фахівців даних підприємств з продукцією фірми.

Треба також зазначити, що покупці комп'ютерних послуг сконцентровані географічно в будь-якому куточку світу за наявності інтернет з'єднання. Існує значна нерівномірність в розвиненості інформаційних, сервісних і збутових структур в центрі і на периферії. Тому для підвищення ефективності комунікативної політики фірма «Лайт Саппорт» розбила ринок інформаційних технологій. Інформація про товари і послуги тут поширюється досить швидко. В деяких краях попит відрізняється меншою поінформованістю про сучасні технології, новини та технічна література сюди доходить з великим запізненням, населення менш схильне до нових технологій і попит на дані товари і послуги досить низький.

Виявивши цільову аудиторію і вивчивши її потреби і можливості, фірма приступає до розробки ефективного звернення, яке має привернути увагу фірми-замовника і спонукати її до здійснення покупки.

Формулюючи звернення до потенційних замовників, фірма «Лайт Саппорт» робить акцент на раціональних мотивах, тобто переконує замовника в якості і надійності комп'ютерів, посиляючись на світову популярність їх постачальника.

На думку фірми саме цей мотив найбільш ефективний для залучення корпоративних замовників, так як майже всі фірми вважають за краще вирішувати свою проблему комплексно і разом, не беручи безлічі окремих рішень.

Виходячи з природного бажання замовника комп'ютерних технологій «з розумом» витратити гроші, фірма «Лайт Саппорт» зробила висновок, що при виборі фірми-партнера таких технологій, до останньої будуть пред'являтися підвищені вимоги і найпильнішу увагу буде приділятися її діяльності, досвіду роботи і кваліфікації співробітників, успішно завершеним проектам. Тому, для задоволення бажань замовника фірма надає йому для ознайомлення корпоративну легенду, оформлену у вигляді альбому, або, якщо зустріч із замовником проходить «на короткій нозі», усно. Корпоративна легенда фірми «Лайт Саппорт» демонструє великий досвід її роботи на ринку комп'ютерних технологій, показує високу кваліфікацію персоналу фірми і робить упор на наявність статусу авторизованого дилера і сервіс-провайдера.

Корпоративна легенда сприяє залученню фірм-замовників, хоча ґрунтується в основному на психології корпоративного замовника. Зазвичай корпоративної легендою цікавиться керівник фірми і доручає технічному фахівцеві ознайомитися з діяльністю фірми-постачальника. Але так як технічний фахівець, на відміну від керівника фірми, схильний довіряти інформації отриманої від співробітників фірми, то надання йому ефектної корпоративної легенди іноді стає вирішальним фактором для укладання угоди.

Виходячи з особливостей комп'ютерного ринку і сприйняття товарів і послуг інформаційних технологій різними категоріями споживачів фірма «Лайт Саппорт» при виборі дієвих каналів комунікації використовує теорію Алсопа. Коротко вона формулюється так: «Фактором, насправді створює або знищує товар, послугу або імідж фірми, є чутка». Чутка завжди поширюється «від центру до країв» системи кіл.

Для того, щоб швидко і ефективно поширити інформацію про товар, послугу або фірмі, слід посіяти її в самий центр системи, а далі вона пошириться сама собою - як кола по воді. Саме так чинить фірма «Лайт Саппорт», проводячи комунікативну політику, спрямовану в першу чергу, на професіоналів, що працюють на ринку інформаційних технологій. Для привернення їхньої уваги фірма використовує такі заходи:

- організовує виставки і презентації, де фахівці можуть побачити товар у дії, отримати відповіді на питання, що цікавлять щодо його технічних характеристик, ознайомитися з рекламними проспектами, зав'язати прямі контакти з представниками фірми;
- веде семінарську діяльність (в тому числі бере участь в семінарах сторонніх організацій і фірм).

Для підвищення попиту та зацікавленості клієнтів на пропоновані послуги компанія «Лайт Саппорт» проводить такі регулярні та постійні заходи, як:

- встановлення інформаційних і рекламних банерів на різних веб сайтах;
- розміщення рекламних та інформаційних матеріалів у електронних періодичних виданнях на корпоративній основі;
- розробка фірмового стилю.

В цілому, для просування послуг - комп'ютерних мереж, фірма «Лайт Саппорт» використовує канал особистої комунікації, вважаючи його найбільш дієвим і ефективним при роботі з корпоративним замовником. При цьому вона використовує найбільш якісний підхід, що враховує і задовольняє персональні потреби кожного окремого споживача.

Однією з важливих послуг є надання фірмою сервісного і технічного обслуговування європейського класу. Дослідження ринку, проведені ІВМ, показують, що обслуговування - головна вимога корпоративних замовників. Ця вимога виражається як в бажанні найпростішого обслуговування, так і в упевненості, що пропоноване обладнання та сервіс здатні «розвиватися, щоб

задовольнити майбутні запити». Розуміючи це, фірма «Лайт Саппорт» використовує сервісне обслуговування як засіб для стимулювання збуту.

Фірма придбала багато постійних клієнтів, комунікація з якими здійснюється за допомогою розсилки:

- інформаційних листів з пропозиціями про нові послуги;
- запрошень на виставки і семінари;
- прайс-листів з інформацією про зміни цін.

Отже, підводячи підсумки про модель комунікаційного процесу та її функціонування на підприємстві, я провів SWOT аналіз компанії для виявлення усіх недоліків та переваг даної моделі. З даної матриці відображені зв'язки сильних і слабких сторін компанії з конкретними можливостями і загрозами:

Таблиця 2.1.SWOT-матриця ТОВ «Лайт Саппорт»

ТОВ «Лайт Саппорт»	<p>Можливості</p> <p>Розвиток філій</p> <p>Розвиток інфраструктури компанії</p> <p>Розвиток партнерських мереж</p> <p>Позбавлення залежності від головного партнера</p> <p>Перехід на ринки розробки ПО для інших платформ</p>	<p>Загрози</p> <p>Погіршення якості продуктів</p> <p>Зменшення частки ринку</p> <p>Ослаблення партнерських зв'язків</p> <p>Втрата іноземних замовників</p> <p>Втрата головного партнера</p>
Сильні сторони Використання	Використання власних розробок управління проектами як хороша практика і досвід можуть послужити	Використання власних розробок управління проектами

Продовження таблиці 2.1

власних розробок управління проектами	хорошою базою для переходу на ринок розробки ПО для інших платформ	та наявність власних лабораторій тестування і розробки дозволить мінімізувати погіршення якості послуг
Індивідуальний підхід до замовника	Індивідуальний підхід і орієнтація на довгострокове співробітництво також є хорошим вхідним елементом на нові ринки	Індивідуальний підхід до замовника і орієнтація на довгострокове співробітництво дозволить звести ймовірність втрати іноземних замовників до мінімуму, або знизити їх відсоток і вплив на компанію
Орієнтація на довгострокове співробітництво	Розвиток партнерської мережі може послужити як перехід на нові ринки так і виключення залежності від головного партнера шляхом знаходження нових основних партнерів	Практика використання нових технологій дозволить підтримувати частку ринку на певному рівні, за рахунок правильних маркетингових досліджень в області виявлення потреб потенційних замовників
Розвинена партнерська мережа	Наявність корпоративної бази знань є позитивним елементом як при виході на нові ринки, де потрібні знання про кращі практичні вирішення, так і при відкритті філій для навчання нових співробітників	Розвинена партнерська мережа дозволить якомога легше перенести втрату головного партнера
Наявність власної ефективної тестовій лабораторії і виробничих центрів	Наявність ефективних інформаційних систем управління дозволяє в не залежності від складності виробничої структури і інфраструктури підприємства зробити управління в ній більш прозорим і очевидним	
Наявність корпоративної бази знань	Наявність ефективних інформаційних систем управління дозволяє в не залежності від складності виробничої структури і інфраструктури підприємства зробити управління в ній більш прозорим і очевидним	
Наявність ефективних інформаційних систем управління підприємством	Висока кваліфікація розробників основний фактор успіху при відкритті нових філій і виході на нові ринки	
Висока кваліфікація розробників	Висока кваліфікація розробників основний фактор успіху при відкритті нових філій і виході на нові ринки	
Використання сучасних технологій розробки ПЗ	При переході на нові ринки практика використання нових технологій сприяє впевненому старту на них. Грамотне використання дешевої робочої сили з	
Раціональне використання робочої сили (в регіонах)	При переході на нові ринки практика використання нових технологій сприяє впевненому старту на них. Грамотне використання дешевої робочої сили з	

Продовження таблиці 2.1

	регіонів дозволить зробити роботу філій ефективнішу на ранніх етапах	
Слабкі сторони	Перехід на нові ринки розробки ПО для різних платформ дозволить позбутися залежності від єдиного партнера, а розподілити її за кількома основними партнерам-виробникам провідних платформ	Залежність від головного партнера може спровокувати як зменшення частки ринку так і втрату іноземних замовників
Залежність від головного партнера	Розвиток мережі філій та оптимізації інфраструктури компанії дозволить децентралізувати оптимальним чином управління в компанії	Неефективне централізоване управління може привести до погіршення якості продуктів і як наслідок до втрати частини ринку і важливих партнерів
Централізоване управління з головного офісу (затримки по часу)	Мережа філій та розподіл проектів по ним дозволить звести до мінімуму управління часом на шкоду часу співробітників	Управління часом за рахунок часу співробітників може позначитися на якості продуктів не в кращу сторону
Управління часом на шкоду часу співробітників	Розвиток мережі філій дозволить створювати більше дослідних центрів, що дозволить знаходити найкращі рішення, не вдаючись до дослідницьких послуг конкурентів	
Дослідницькі центри тільки в філіях з дешевою робочою силою		

2.2 Схеми організації комунікаційного процесу ТОВ «Лайт Саппорт»

Аналіз комунікації фірми «Лайт Саппорт» проведемо відповідно до етапів внутрішньої комунікації організації. Я працюю в системному відділі фірми, де здійснюється розробка проектів і їх тестування. У нашому відділі працюють 5 співробітників і керівник. Розглянемо комунікаційні зв'язки на прикладі нашого відділу.

Як і у більшості ІТ-компаній, є свої нюанси, що склалися роками. Розробка проектів - це складний процес необхідний колосальних початкових вкладень найціннішого і непоправного ресурсу-часу. Співробітникам доводиться багато вчитися, а навчившись розлучатися з накопиченими знаннями і знову переучуватися в зв'язку з прогресом. У зв'язку з цим фірма «ЛАЙТ САППОРТ» укладає короткострокові договори з працівниками, таким чином, по-перше забезпечується професійний склад. По-друге, будь-який проект складається з 80 відсотків примітивного коду, який може написати найменший грамотний фахівець, і в міру необхідності короткострокові договори дозволяють поповнювати склад співробітником, і при завершенні проекту розлучитися з ним.

До 2012 року, коли фірма не мала статусу авторизованого дилера існувала традиційна лінійна структура, але по отриманню даного статусу фірма значно розширила зону обслуговування і традиційна лінійна структура стала тісною і фірма перейшла на лінійно-функціональну структуру. Перехід до даної структури в даному випадку не випадковий тому управління великою кількістю об'єктів з центрального управління за лінійною структурою значно ускладнював прийняття управлінських рішень і послаблює контроль з боку адміністрації. На даний момент організаційна структура має такий вигляд:



Рисунок 2.1. Організаційна структура ТОВ «Лайт Саппорта

Джерело: авторський рисунок.

Аналіз хочу почати з одного твору. При вході в кабінет юриста на стіні висить картина Вавилонської вежі пензля Брейгеля. Ця біблійна історія відома всім, в основу якої покладено повчальний приклад людського спілкування.

Вивчивши курс комунікації, я інакше глянув на цю картину задавшись питанням, а що було б якщо люди не втратили здатність говорити на одній мові і продовжили нормально спілкуватися. Напевно для них би не було нічого

неможливо і вони добудували б свою вежу до небес. Відповідно і впливає висновок якщо ви вмієте спілкуватися, то зможете в усьому досягти успіху.

У наші дні спілкування зберігає свою важливість. У нашій фірмі є два керівника системного і телекомунікаційного відділу, що відрізняються тим, що вони проводять багато часу в розмовах з іншими людьми. Я часто бачив їх в кабінетах різних людей невимушено базикаючи. Спочатку здавалося, що вони просто даремно проводять час і дивувався як вони можуть дозволити собі витратити стільки часу на балачки. Мене дратувала їх поведінка, не бачачи в їх проведенному часі користі. Вони витрачають від 50 до 90% свого часу на розмови. Зараз я розумію що вони таким чином розвивали систему зворотного зв'язку, регулювали інформаційні потоки, вдосконалювали систему управління, одним словом здійснили ефективну комунікацію (менеджмент). Своїм спілкуванням вони допомагали підлеглим в їх роботі забезпечуючи спадний вертикальний зв'язок, але і давали заступнику і генеральному директору можливість постійно бути в курсі їх справ забезпечуючи зворотній зв'язок. Їх розмови давали можливість не тільки самим бути в курсі справи підлеглих, забезпечуючи глибоке знання суті того, а й давали можливість розуміти що відбувається, що йде добре, а що погано, і мати максимальний вплив на все.

Однак на мою, головне те, що вони могли в будь-який час з повним знанням справи звернутися практично до будь-якого фахівця команди, щоб отримати пораду, вислухати відповідь і поставити задачу. Їх взаємовідношення з підлеглими підвищувало можливість спілкування з кожним його представником. Таким чином полегшувалось завдання непомітного відстеження ходу роботи і навіть звернення з винятковими проханнями. У спірних ситуаціях маючи довірчі відносини, вони отримували щирі відповіді у вільній манері. А якщо це відповідало їхнім намірам вони могли включити ці ідеї на нараді. Ведучи звичайні розмови і прислухаючись до людей, вони готували ґрунт для отримання всілякої додаткової підтримки і вигоди.

Я помітив що на відміну від них нетовариські програмісти неефективно виконували свою роботу, не привертаючи на допомогу інших фахівців

вирішували проблему більше старанністю, а не головою. Таким чином збільшивши міжособистісні комунікації отримаємо зменшення часу на розробку проекту.

Під час роботи в організації де мені пред'являли вимоги або були відверті в обміні інформацією, і порівнявши з діалогами, результат виявлявся на користь діалогу. Я ні разу не приходив на роботу з бажанням щоб від мене вимагали підвищеної віддачі і при цьому я б не дратувався, що характеризує відсутність примусу. Але коли керівник в дискусіях нехай і не долає всі розбіжності, але він хоча б знає про потенційні проблеми і відповідно більш чутливо до них відноситься. Наприклад коли в середині проекту, наша команда відставала від календарного плану, і дізнавшись, що проект переписується заново для поліпшення ядра CMS, керівник не став метати стріли, а віддав пріоритет сприяння програмістам проекту, відсунувши на другий план свої питання. І запропонував першій з груп, що закінчила свою частину розробки, відправитися в бар, за його рахунок. В результаті проект був завершений в термін, і всім відділом був відзначений в барі.

Однак не все так добре. Міжособистісне неформальне спілкування з керівником, часто призводить до того що співробітники прощають неправильний стиль поведінки йдучи назустріч що виражається в даному випадку в глузуваннях, диктат і відповідно така манера спілкування зберігається. Наприклад, ділячись новою ідеєю з керівником, його глузування призводять до того, що співробітник не стане нею ділитися, але з радістю ділитися з товаришами по службі. Інший приклад, іноді керівник віддає накази без жодних пояснень. Інша проблема полягає в тому, що керівник проводячи багато часу на спілкуванні з окремими розробниками, неминуче несе більше відповідальності за продуктивне спілкування і часто він бере все в свої руки, відводячи малу роль підлеглим, особливо якщо проект важливий.

Я багато разів відчував роздратування так само від недооцінки моїх здібностей. Виконуючи роботу, яка як мені здається по плечу, не допускаючи промахів і роблячи в термін, сумніви в мою сторону і обмеження свободи в діях,

постійний контроль вбиває бажання працювати. Постійне узгодження дій, давали мені під сумніви реальні мої повноваження. Розпорядження мною без належної поваги з боку заступника або генерального директора без всяких на те підстав займатися не властивим мені завданням, або перекладати провину за те що лежить поза сферою моєї відповідальності, було також присутнім. Заступник генерального директора, наділений повноваженнями, любить контроль і часті збори. Закидає пошту повідомленнями, що не мають ніякого відношення для моєї роботи. Небажання слухати підлеглих, а бажаючи наказувати. Не дотримується толерантності. Вимагає слідувати його правилам. І при всьому цьому наш відділ не тільки зумів пережити це управління, а й показати деякі результати. Що було піднесено як ключ до успіху управління генеральному директору. Наш керівник, замість того щоб регламентувати накази зверху дозволив створити нашому відділу свій власний варіант, прикривши відділ від процесів нав'язуваних зверху. При цьому керівник ігнорує безглузді, неоднозначні, бюрократичні і організаційні нововведення.

Керівник раз в тиждень проводить наради. Вони проводяться в конференц-залі, за круглим столом. Так як наш відділ досить маленький за чисельністю, то в процесі наради беруть участь всі присутні. Метою наради є глибоке і ретельне опрацювання питань. Зусилля зосереджуються на вирішенні проблем і пошуку альтернатив. Наради тривають не більше 30 хвилин. Часто я замість того щоб закривати помилки і дописувати проект, затримуюсь на нараді, в очікуванні що, щось станеться. Але на жаль досить часто час витрачений на нараду не вартий робочого часу. Можу припустити, що такі наради проходять з метою контролю і відмова від них може здатися втратою цього контролю або авторитету. Можливо пов'язано з тим що всі відділи проводять наради, і ми щоб не відрізнятись так само його проводимо. Але в будь-якому випадку час витрачений на нараду, часто не рівноцінний часу проведеного за комп'ютером. Але якщо нараду пов'язано з якимись новими ідеями або рішеннями, то цінність наради зростає в рази. І зі звичайної рутини, нарада перетворюється в засіб засвоєння і обміну інформацією, яку важко отримати іншими засобами.

Часто трапляється ситуація, коли співробітники мають лише невиразні уявлення про специфіку діяльності інших відділень тому добре налагоджені процеси внутрішньої комунікації сприяють підвищенню ефективності підприємства. Тому нарада проводиться серед керівників, де підводяться підсумки роботи відділів приносять хороші результати. До таких нарад готують звіти про виконану роботу і кожен керівник доповідає. Таким чином кожен знає що відбувається на фірмі в цілому і в окремих відділах зокрема, посилюючи комунікаційні мережі. Такі наради дозволяють вести корекцію курсу і довести нові керівництва відразу в усі відділи. Безумовно, коли змушують приходити на наради і робити звіти, даний захід перетворюється в нудний процес. За аналізом ефективності комунікацій зверху вниз, інформація на нарадах засвоюється на 41%, що випереджає неформальні дискусії (32%). Також провівши невеличке опитування та з отриманої інформації з відділу кадрів я сформував таблиці, що дають чіткіше уявлення чисельність персоналу, їх вікові категорії та рівень освіти.

Таблиця 2.2. Загальна характеристика чисельності та освіти працівників
ТОВ «Лайт Саппорт»

Категорія	Всього осіб	Із загальної чисельності	
		Чол.	Жінки
Чисельність штатних працівників на кінець 2015 року, з них:	569	238	331
Чисельність працівників, що закінчили вищі заклади освіти:			
1-2 рівня акредитації	301	96	205
3-4 рівня акредитації	268	142	126

На основі проведеного аналізу таблиці 2.2 було створено діаграму для чіткої картини чисельності працівників та їх вікової категорії. З даних діаграми чітко видно, що працівники жіночої категорії переважають, проте рівень освіти, відштовхуючись від акредитації вищий у чоловіків.

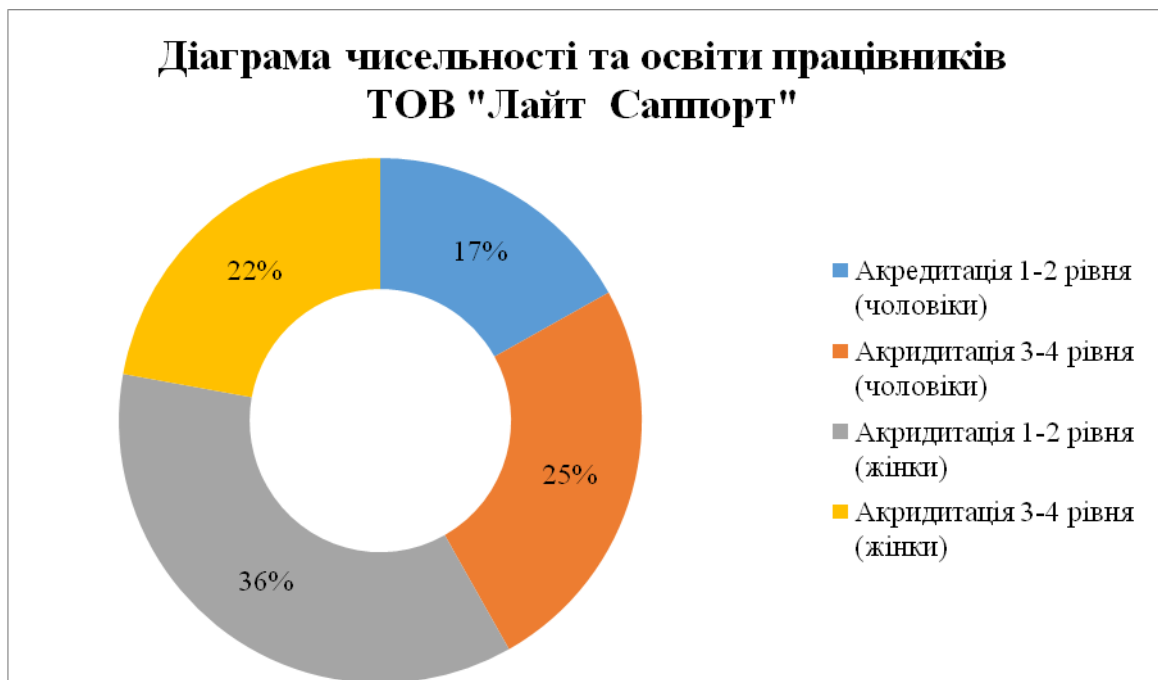


Рисунок 2.2. Діаграма чисельності та освіти працівників ТОВ "Лайт Саппорт"

Джерело: Авторський рисунок

Також з даних опитника реалізованого завдяки наявності індивідуальної електронної пошти у кожного працівника мені вдалось в'яснити, що в компанії переважають працівники молодого віку (див Таблиця 2.3), що має дві сторони: молоді та перспективні, проте відсутність досвідчених та зрілих працівників може відбитися у прийнятті не ефективних рішень та взаємодії в структурі в цілому.

Таблиця 2.3. Чисельність працівників по віку

Чисельність працівників по віку:	Всього	Із загальної чисельності	
		Чол.	Жінки
50-54 роки	19	7	12
28-50 років	197	70	127
17-28 років	353	171	182

Виходячи з даних таблиці 2.3 було сформовану діаграму для чіткого уявлення чисельності працівників та їх вікової категорії. Дослідження показало,

що працівники категорії 17-28 років мають найбільшу перевагу серед інших категорій по чисельності. Це є фактором того, що підприємство є досить молодим та функціонує на ринку досить не довго, проте частка його стрімко зростає на світовому ринку, що вказує на ефективність комунікативного та інформаційного менеджменту.

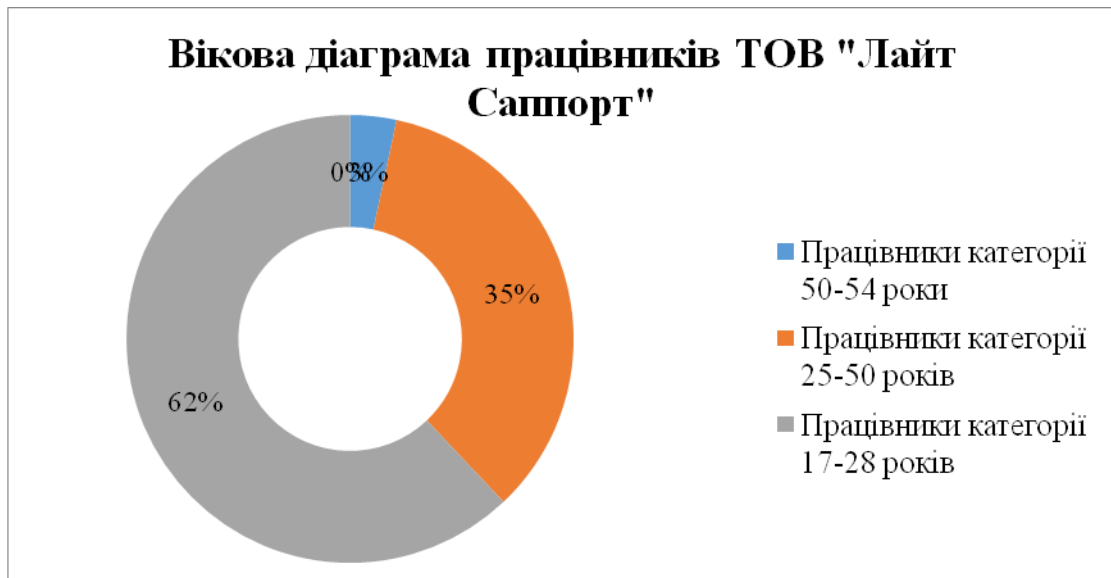


Рисунок 2.3. Вікова діаграма працівників ТОВ "Лайт Саппорт"

Джерело: Авторський рисунок

У нашій фірмі, основним інструментом внутрішніх комунікацій є електронні повідомлення, яка оперативно інформує співробітників про події, зміни, нововведення, що відбуваються в фірмі. Хоча яким би прекрасним засобом не здавалася електронна пошта, вона залишається основним фактором роздратування учасників. Обсяг що надходить на пошту здатний запросто викликати гнітюче відчуття, змушуючи постійно читати нові і нові повідомлення і як можна швидше на них відповідати.

Багато дебатів, проведених по електронній пошті дозволяли мені на рівних обмінюватися повідомленнями по електронній пошті. Іноді в тих дискусіях у відповідь на будь-чії слова допускав міцні слівця. Але в основному намагався ретельно формулювати думки. Іноді від моїх аргументів не залишали каменя на камені, іноді їх ігнорували. Але бувало, що я потрапляв в десятку. І коли я

отримував від свого керівника похвалу за ідею, мені завжди були приємні ці знаки вдячності. Досить часто приходять повідомлення об'ємні, читати їх немає бажання. І як програмний код, повідомлення потрібно оптимізувати. Але замість оптимізації з метою досягнення логічної ефективності, потрібно оптимізувати в площині ефективності спілкування. На відміну від коду повідомлення з трьох слів може бути марним для одержувача. Тут хочеться вказати приклад з життя Гюго. Коли був виданий роман Гюго - «Знедолені», Гюго відправив видавництву телеграму що містила всього один знак «?», У відповідь отримав «!». Тобто очевидно, що взаємини між добре обізнаними людьми були більш ефективні, ніж ті хто один одного не знає. Тому повідомлення перед відправкою повинні бути короткими, простими і зрозумілими. Необхідно виходити з припущення, що наступне повідомлення, яке буде відправлене, буде з деяких причин зрозуміле трохи інакше, ніж в голові відправника. Якщо мені щось не зрозуміло в отриманому повідомлення досить часто телефонна розмова дозволять прояснити проблему швидше ніж довга переписка.

Орієнтація керівника на обидва канали як особистого спілкування так і електронних змушує ретельніше готуватися і письмово реєструвати параметри ситуації, але жодним чином кожен інформаційний обмін не повинен бути електронним, в цьому випадку потоки повідомлень стають некерованими. Міжособистісна комунікація, можливо, є найкращим способом обговорення і вирішення питань, що характеризуються невизначеністю і двозначністю. Тим більше 55% повідомлень сприймається через вираз обличчя, пози і жести, а 38% - через інтонацію і модуляції голосу, тобто через невербальні символи, які в електронному повідомленні просто відсутні.

З подачі генерального директора в фірмі була введена корпоративна газета, що випускається раз на місяць. Друкована публікація, на відміну від формалізованих документів, може транслювати необхідну інформацію. Напевно, саме тому у нашої фірми більше половини співробітників схвалюють створену газету. «Zoom News» написаний доступною мовою і містить конкретну інформацію про компанію, її досягнення і привітаннях і похвалах співробітників.

Не можна недооцінювати важливість даної газети для успішних внутрішніх комунікацій. Звід гасел, завдань, місій піднімають бойовий дух колективу, що позитивно відбивається на управлінні. Так само варто відзначити про корпоративні заходи які розвивають елементарний етикет, виховання співробітників, що є первинним шаблоном комунікації. Але і тут є підводний камінь, тому що досить часто відтворюється одна і та ж схема невдачі. Вирішили провести свято - "тому що керівник наказав" або "тому що треба якось відсвяткувати Новий рік". Зі скрипом зазубреним та з гріхом навпіл провели і отримали в результаті - «якось». Причому добре, якщо результат подібного впливу виявиться нульовим, а не негативним. Часто захід проводився безцільно. В моєму розумінні корпоратив повинен проходити з позитивним сприйняттям своєї організації, підняттям духу і створенням сприятливого клімату в організації, ну і звичайно заради реклами про процвітання компанії.

Також за період проходження практики мені вдалось здійснити оцінку і аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів та здійснити оцінку та виявити їх вплив на діяльність підприємства:

Таблиця 2.4. Аналіз основних факторів зовнішнього макросередовища

Група факторів	Фактор	Характер і сила впливу на організацію		Можлива реакція організації
		(«+», «-»)	Бали	
1	2	3	4	5
Економічні	Скорочення доходів	-	3	Зменшення витрат за рахунок погіршення якості кінцевого продукту шляхом змін в циклі розробки ПЗ
Соціальні	Низький рівень середньої зарплати	-	3	Зменшення зарплати своїм працівникам

Продовження таблиці 2.4

	Зниження рівня освіти	-	2	Організація додаткового навчання
Правові	Прийняття нормативних актів в області інформаційного права	-	5	Перенавчання співробітників, впровадження нових стандартів
	Низький рівень правового регулювання	-	1	Менший акцент компанії на ліцензування
Політичні	Підтримка від держави різних галузей бізнесу	+	2	Реклама користі ІС для певних галузей, орієнтація на ці галузі
Технологія	Поява нових технологій	+	4	Навчання працівників
	Відсутність підтримки старих технологій	-	2	Організація самостійної підтримки
Міжнародні	Заборона виходу на міжнародний ринок	-	4	Адаптація до світового ринку
Споживачі	Зростання ринку	+	3	Розвиток філій
	Збільшення обсягу та періодичності закупівель, поліпшення фінансового стану	+	3	Розвиток інфраструктури та партнерських мереж
Конкуренти	Підвищення рівня конкуренції через зниження вартості послуг	-	2	Зниження витрат за рахунок погіршення якості
	Проникнення на новий ринок	+	4	Впровадження нових технологій

З вихідних даних таблиці виявлено, що основними недоліками компанії є доволі низька конкурентоспроможність у зв'язку з низьким попитом, та заробітня плата, що відіграє основний мотиваційний фактор на підприємстві. На жаль, при проходженні практики був підписаний договір про не розголошення інформації, тому доводилось обходитись тим, що є. Також я виділив внутрішні фактори підприємства та охарактеризував їх в таблиці поданій нижче:

Таблиця 2.5. Аналіз внутрішнього середовища організації

Тип середовища	Сильні сторони	Оцінка в балах	Слабкі сторони	Оцінка в балах
1	2	3	4	5
Маркетинг	Демонстрація своїх можливостей на прикладі успішних проектів	3		
	Налагоджена схема орієнтації на зміни потреб замовника	3		
Менеджмент	Використання власних розробок управління проектами	5	Управління часом на шкоду часу співробітників	2
	Індивідуальний підхід до замовника	5	Управління зосереджено в головному офісі	3
	Орієнтація на довгострокове співробітництво	3		
	Розвиток партнерських відносин	4		

Продовження таблиці 2.5

	Динамічний розподіл розробників по проектам	3		
	Наявність ефективних інформаційних систем управління підприємством	5		
Дослідження	Власні лабораторії розробки та тестування	5	Дослідження ведуться тільки в філіях з дешевою робочою силою	2
	Корпоративна база знань	5		
Орг. Культура	неформальне лідерство	2		
	Розвинена система інформаційної комунікації	4		
Персонал	Висока кваліфікація розробників	5	Використання дешевої праці розробників	3
	Мотивація за допомогою системи кар'єрного зростання	4		
Конкурентоспроможність	Розвинена мережа партнерів	5	Залежність від головного партнера	3
	Використання сучасних технологій розробки ПЗ	5		
	Тісна співпраця з замовником	5		
	Використання гнучких технологій управління	5		

Продовження таблиці 2.5

	проектами			
	Використання дешевої праці в регіонах	3		
	Тестова лабораторія - як сканер ідей конкурентів	4		

Розглянувши структуру комунікацій, можна зробити висновок що в організації діє багатоканальний тип комунікаційної мережі. Узагальнимо етапи комунікації. Письмове повідомлення (розпорядження генерального директора) на нараді або в вигляді письмового наказу надходить по каналах зв'язку до керівника відділу. Після того як повідомлення було прийнято, проводиться збір даних. Далі після збору та узагальнення дані надходять заступнику генерального директора на затвердження або генеральному директору. Багатоканальність зв'язку забезпечується взаємодією відділів і збором повнішої інформації по додаткових каналах зв'язку. Додаткові канали зв'язку можуть бути як формальними так і неформальними. Таким чином забезпечується захист від шуму і спотворення даних. Канал зв'язку між джерелом і відправником двосторонній, тобто забезпечує вільний потік низхідних так і висхідних повідомлень. Багатоканальний зв'язок забезпечує високий контроль на будь-якому етапі. На рівні відділу же діє «Y» мережа. Оптимальна для нашої малої групи і дозволяти здійснювати контроль за ходом виконання поставленого завдання.

2.3 Оцінка ефективності інформаційних потоків та комунікативного менеджменту в організації.

Для проведення аналізу стану комунікацій в ТОВ «Лайт Саппорт» розроблено анкету для керівників і співробітників фірми. Участь в опитуванні брали працівники ІТ- відділу та менеджери відділу кадрів, продаж. Вибірка склала 19 чоловік, де 15 з них є колегами мого відділу та 4 менеджери та керівні посади компанії.

Опитування було проведено завдяки електронній пошті та створюванню опитника в GoogleDocs. Було проведено анкетування, за результатами якого зроблений наступний аналіз:

Анкета для керівника.

1. Ви займаєте керівну посаду?

- Вперше (1)
- Вже не в перший раз (3)

Аналізуючи відповідь можна сказати, що троє керівників з чотирьох мають досвід роботи на керівних посадах, а отже мають досвід роботи з персоналом, вирішення проблем, налагодження комунікацій. Але, з іншого боку вони мають вироблену лінію керівництва, яка можливо вимагає невеликих змін.

2. Як довго Ви знаходитесь на керівній посаді (якщо займане Вами в даний час місце не перше, то скільки по часу всього)?

Генеральний директор - 10 років.

Зам. генерального директора - 7 років.

Начальник відділу оцінки - 5,5 років

Начальник відділу продаж - 5 років.

Виходячи з отриманих відповідей, можна побачити що, керівний склад підприємства має досвід по керівництву підприємством.

3. Ваша освіта

- Вища (4)

- Середня спеціальна (0)
- Середнє (0)

Так як всі керівники вищого рівня (ланки) мають вищу освіту, можна зробити висновок, що у них є всі необхідні знання для ефективного керівництва підприємством.

4. Відповідає Ваша посада отриманій освіті?

- Відповідає (2)
- Не відповідає (1)
- Не в повному обсязі (1)

Так як не всі керівники займають посаду відповідну отриманою освітою, необхідно, по можливості надати їм можливість підвищити кваліфікацію за допомогою спеціальних курсів підвищення кваліфікації.

5. Чи необхідно поєднувати всі можливі види комунікацій на підприємстві?

- Так (2)
- Ні (2)

Думки з цього питання розділилися порівну. Половина керівників вважають за необхідне використовувати всі можливі види комунікацій, а інша половина керівників так не вважає. Чим більше каналів передачі інформації, тим більша ймовірність своєчасної передачі інформації.

6. Чи потрібні курси підвищення кваліфікації?

- Раз на рік (3)
- Раз на три роки (1)

Велика частина керівництва усвідомлює важливість підвищення кваліфікації, як одну з основних складових на шляху до більш ефективної роботи підприємства.

7. Які види комунікацій частіше використовуються на вашому?

- Особистий контакт (3)
- Селекторні наради (0)
- Телефонні переговори (1)
- Через службові записки (0)

- По електронній пошті (0)

З відповіді видно, що необхідно вдосконалити комунікації, що відбуваються на підприємстві, так як навіть з одної або більше ланок на підприємстві може відбутися збій в русі важливої інформації, що може призвести до незворотніх наслідків, наприклад несвоєчасного виконання поставленого завдання. Що в свою чергу може привести до більш серйозних наслідків.

8. З ким Ви контактуєте поза фірми?

- Постачальники (2)
- споживачі
- конкуренти (1)
- органи державної влади (1)
- ринок робочої сили

Аналізуючи отримані відповіді, можна побачити, що керівники мають досить тісні зв'язки з зовнішнім середовищем. Діяльність деяких керівників пов'язана з контактами, наприклад як з конкурентами так і постачальниками. Що в свою чергу зобов'язує їх мати необхідні знання в правильному (коректному) спілкуванні з ними.

9. Чи вважаєте Ви особистісні відносини важливими в процесі комунікацій?

- Важливими (3)
- можливо, але не обов'язковими (1)
- непотрібними взагалі

Одним з найважливіших результатів анкетування можна вважати те, що керівники вважають важливим застосування в спілкуванні особистісних відносин. Так як це призводить до більш ефективного сприйняття інформації. Для того щоб комунікація відбулася, необхідно, як мінімум, наявність двох людей. Тому кожен з учасників повинен володіти всіма або деякими здібностями: бачити, чути, відчувати, сприймати запах і смак. Ефективна комунікація вимагає від кожної зі сторін певних навичок і вмінь.

10. Як Ви вважаєте, більш позитивне спілкування емоційно-психологічного чинника у відносинах належить типу:

- начальник - начальник (1)
- начальник - підлеглий (1)
- підлеглий - підлеглий (2)

Керівники вважають що позитивні емоції в спілкуванні призводять до більш ефективного сприйняття отриманої інформації. Можливо, відносини між керівником і підлеглим є найбільш очевидним компонентом комунікації в організації. Хоча вони є прикладом обміну інформацією по вертикалі.

11. Яка склалася морально-психологічна обстановка на Вашому підприємстві

- Благополучна (4)
- в цілому добре, але є проблеми (0)
- це до роботи не відноситься (0)

Відповідь на питання показали, що на думку керівників, в колективі склалася благополучна морально-психологічна обстановка. Це благотворно впливає на роботу кожного співробітника і колективу в цілому. Неформальні комунікації, які не дотримуються загальними правилами певної організації; вони здійснюються згідно з утвореною системою особистих відносин між працівниками організації.

12. Як у Вас здійснюється робота з вищим керівництвом?

- в строго обумовлений час (0)
- в робочому режимі (1)
- у міру необхідності (3)

Можливість у керівників підприємства контактувати з вищим керівництвом у міру необхідності означає те, що керівництво фірми має можливість своєчасно реагувати на всілякі чинники, які можуть призвести до збою в роботі підприємства.

13. Як часто у Вас відбувається спілкування з трудовим колективом організації?

- Часто (0)
- Ні (0)

- При необхідності (4)

Те, що керівництво вважає важливим спілкування з трудовим колективом, вказує на те, що думка робочого персоналу береться до уваги. Деякі важливі і актуальні пропозиції працівників підприємства, які можуть вплинути на роботу підприємства, розглядаються керівництвом організації.

14. Як Ви готуетесь до майбутніх нарад з співробітниками і яким чином?

- план наради (0)
- доповідь (0)
- нічого не готую (4)

Результати відповідей показують, що керівництво підприємства не належним чином підходять до підготовки майбутніх нарад. Що в свою чергу може призвести до не повного розуміння співробітниками, того, що хотілося б донести до них керівництвом. У разі якщо структура організації продумана погано, можливості керівника планувати і домагатися реалізації поставлених цілей кілька звужуються.

15. Як часто Ви проводите збори керівного складу?

- один раз на тиждень (0)
- один раз в два тижні (0)
- один раз на місяць (0)
- у міру необхідності (4)

У фірмі всього 4 керівника, які знаходяться в одній будівлі і зустрічаються щодня, тому немає необхідності проводити збори в чітко запланований час, а доцільніше проводити їх у міру необхідності.

16. Як часто Ви проводите збори всього складу колективу?

- один раз на тиждень (0)
- один раз в два тижні (0)
- один раз на місяць (0)
- у міру необхідності (4)

Важливою якістю керівників підприємства є те, що вони проводять наради з нижчими співробітниками в міру необхідності. Це дозволяє своєчасно вирішувати несподівані всілякі проблеми. А також більш ефективно налагоджувати роботу підприємства.

17. Яким чином на Вашому підприємстві вирішуються робочі питання?

- Одноосібно начальником (0)
- Керівним складом (1)
- Групою фахівців (3)
- Усім колективом (0)

За відповідями на це питання видно, що керівники при вирішенні виробничих питань вдаються до допомоги фахівців, але остаточне рішення залишається за керівним складом. Думка фахівців дуже важлива, тому що керівник може не знати всі тонкощі кожного питання.

18. Яким чином співробітники нижчестоячих ланок можуть увійти в особистий контакт з Вами?

- у встановлені дні прийому (0)
- за допомогою офіційних документів (1)
- в будь-який час, у міру необхідності (3)
- за допомогою конфіденційного ящика (0)

Дуже важливо, що будь-який співробітник, в будь-який час може звернутися до керівника для вирішення виробничих питань. Це дозволяє більш оперативно виконувати роботу. У специфічно людському обміні інформацією особливу роль для кожного учасника спілкування відіграє значимість інформації, так як люди не просто обмінюються словами, а прагнуть при цьому виробити загальний зміст. А це можливо за умови, що інформація не тільки прийнята, але і зрозуміла, осмислена.

19. Чи знаєте Ви всіх ваших співробітників фірми?

- Так (4)
- Майже всіх (0)
- Ні (0)

У малій фірмі, де штат не перевищує п'ятдесяти осіб, всі співробітники і керівники знають один одного не тільки в обличчя, але і по іменах. Це згуртовує і робить колектив однієї великою командою, що йде до спільної мети.

20. Як ефективно виконує колектив накази і розпорядження керівництва?

- Ефективно (2)
- Не завжди
- Іноді (1)
- Досить часто (1)

Однією з головних проблем є несвоєчасна доставка документації керівництва персоналу, що призводить до невідповідності термінів виконання, а також може призвести до несвоєчасного виконання поставленого завдання. Все це може привести до збою роботи всього підприємства.

21. Чи впливає надання повної інформації на якість виконуваної роботи?

- Впливає (4)
- Не впливає (0)
- До роботи це не відноситься (0)

Як видно з вище сказаного несвоєчасна доставка документації призводить до всіляких проблем, які в свою чергу впливають на якість виконуваної роботи.

22. У комунікації при спілкуванні (усній передачі інформації), що найбільш важливо?

- Що кажуть (1)
- Як кажуть (0)
- Правильні формулювання (1)
- Головна ідея (2)

При передачі інформації дуже важливо правильно сформулювати і правильно передати зміст інформації. Чим точніше буде передана інформація, тим правильніше і швидше буде реакція на цю інформацію. Однак по ряду причин, одержувач може додати трохи інший, ніж в голові відправника, сенс повідомлення. Таким чином обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо

одержувач демонструє розуміння ідеї, провівши дії, яких чекав від нього відправник.

23. Який варіант передачі інформації, на Вашу думку, більш ефективний?

- Односторонній (0)
- Двосторонній (4)

Зворотній зв'язок може сприяти значному підвищенню ефективності обміну управлінською інформацією. Згідно з рядом досліджень двосторонній обмін інформацією (при наявності можливостей для зворотного зв'язку) у порівнянні з однобічним (зворотний зв'язок відсутній), хоча і протікає повільніше, проте, ефективніше знімає напруги, більш точний і підвищує впевненість у правильності інтерпретації повідомлень.

24. Які міжособистісні бар'єри заважають Вам правильно сприймати інформацію?

- Сприйняття (1)
- Семантика (0)
- Обмін невербальної інформацією (0)
- Неякісний зворотній зв'язок (2)
- Погане слухання (1)

Керівник від 50% до 90% свого часу витрачає на розмови, тому ми виділяємо тут пряму міжособистісну комунікацію. Керівник повинен мати уявлення про процес сприйняття, оскільки саме цей процес визначає «реальність для індивіда». Люди реагують не на те, що в дійсності відбувається в їх оточенні, а на те, що сприймається як те. Облік деяких чинників у складі які впливають на сприйняття в процесі обміну дозволяє недопущення зниження ефективності комунікацій, своєчасно усунувши перепони, зумовлені сприйняттям.

25. Які зовнішні показники впливають на Ваше спілкування?

- Жести, міміка, пози (1)
- Особисті фізичні якості (1)
- Інтенація мовлення (1)
- Обстановка (1)

- Час (0)

Невербальні комунікації в більшості випадків мають підсвідому основу, так як свідчать про дійсні емоції учасника комунікаційного процесу і є надійним індикатором проявленої поведінки. Невербальною інформацією важко маніпулювати і її важко приховувати в будь-якій міжособистісної комунікації. Цим багато в чому визначається те, як будуть інтерпретовані слова.

Анкета для співробітників.

1. Яку Ви маєте освіту?

- Вища (3)
- Незакінчена вища (4)
- Середня спеціальна (5)
- Середнє (3)

Опитування показало, що рівень освіти у співробітників фірми вище середнього, деякі співробітники в даний момент продовжують здобувати освіту, що говорить про професійний ріст кадрів.

2. Чи відповідає Ваша кваліфікація займаній посаді?

- Відповідає (5)
- Не відповідає (4)
- Не в повному обсязі (6)

У сучасних ринкових умовах людям важко знайти роботу, а тим більше, відповідну кваліфікації з гідною заробітною платою, тому є співробітники, чия кваліфікація не відповідає займаній посаді. Як показало попереднє питання, деякі співробітники намагаються змінити це становище, продовжуючи навчання.

3. Чи ведете Ви іншу трудову діяльність?

- Так (5)
- Ні (10)

Проаналізувавши відповідь можна зробити висновок, що деякі співробітники поєднують роботу з іншим місцем роботи це може спричинити проблеми в здійсненні комунікацій. А також несвоєчасне звернення уваги на різні

види інформації, що надходить різними способами до них. Тому може статися, наприклад, затримка в ухваленні певних рішень, які можуть надати найважливіше значення для ефективної роботи підприємства.

4 Чи влаштовує Вас морально-психологічний клімат в колективі?

- Влаштовує (15)
- Не влаштовує (0)
- Чи не повністю (0)

Відповідь на питання показало, що на думку співробітників, в колективі склалася благополучна морально-психологічна обстановка. Це благополучно впливає на роботу кожного співробітника і колективу в цілому. Неформальні комунікації, які не дотримуються загальних правил певної організації; вони здійснюються згідно з встановленою системою особистих відносин між працівниками організації.

5. Яка атмосфера склалася в колективі?

- добродушна, всі дуже товариські і цікаві люди (7)
- нормальна, можна спілкуватися (5)
- ми просто всі разом працюємо, і все. (3)

На даному питанні думки розділилися, але більшість вважають, що атмосфера в колективі добродушна, люди працюють веселі, товариські, цікаві, але все таки, є проблеми в спілкуванні у деяких співробітників.

6. Які види комунікацій частіше використовуються на вашому підприємстві?

- Особистий контакт (6)
- Селекторні наради (0)
- Телефонні переговори (0)
- Через службові записки (3)
- По електронній пошті (6)

З відповідей на це питання видно, що співробітники вважають за краще особистий контакт підтримувати з людьми по електронній пошті, що дозволяє більш детально вирішувати питання і проблеми, а також використовують

документальний вид спілкування для більш детального опису, наприклад, технології, фінансова документація, інформація, яка сприймається тільки в письмовому вигляді і т.д.

7. З ким Ви контактуєте поза фірми?

- Партнери (4)
- Споживачі (8)
- Конкуренти (0)
- органи державної влади (3)

Аналізуючи отримані відповіді, можна побачити, що співробітники мають досить тісні зв'язки з зовнішнім середовищем. Діяльність співробітників пов'язана з контактами, наприклад як з партнерами, споживачами та органами державної влади. Що в свою чергу зобов'язує їх мати необхідні знання в правильному (коректному) спілкуванні з ними.

8. Чи є особистісні відносини важливими в процесі комунікацій?

- Важливими (13)
- можливими, але не обов'язковими (2)
- непотрібними взагалі (0)

Одним з найважливіших результатів анкетування можна вважати те, що співробітники вважають важливим застосування в спілкуванні особистісних відносин, емоцій, жестів, міміки. Так як це призводить до більш ефективного сприйняття інформації. Для того щоб комунікація відбулася, необхідно, як мінімум, наявність двох людей. Тому кожен з учасників повинен володіти всіма або деякими здібностями: бачити, чути, відчувати, сприймати запах і смак. Ефективна комунікація вимагає від кожної зі сторін певних навичок і вмінь.

9. Як Ви вважаєте, якого типу є більш позитивне спілкування емоційно-психологічного характеру?

- начальник - начальник (3)
- начальник - підлеглий (5)
- підлеглий - підлеглий (7)

Співробітники фірми вважають, що спілкування емоційно-психологічного чинника у відносинах типу підлеглий - підлеглий більш позитивне, хоча відносини між начальством і підлеглими в цілому теж позитивні. А щодо спілкування емоційно-психологічного чинника у відносинах типу начальник - начальник можна сказати, можливо співробітники не знають як складається спілкування між керівним складом.

11. Чи достатньо зручно і технічно обладнане Ваше робоче місце?

- Зручно (8)
- Не дуже зручно (6)
- Погано обладнано (1)

Від того, як обладнано робоче місце співробітників, залежить продуктивність праці. Робоче місце - це зона застосування праці, оснащена необхідними технічними засобами, в якій відбувається трудова діяльність виконавця.

12. Часто Вам доводиться затримуватися на робочому місці, в зв'язку з нестачею робочого часу?

- Постійно (6)
- Іноді (7)
- Ніколи (2)

Результати цього питання прямо впливають з попереднього, тому що через брак технічних засобів персоналу доводиться залишатися на робочому місці після закінчення роботи. Також можливо неправильне сприйняття керівної документації.

13. При яких каналах Вам безпосередньо передається керівна інформація?

- Письмово (0)
- В усній формі (3)
- В електронному форматі (12)

Видно, що більшість працівників отримує інформацію по одному каналу зв'язку, що може привести до недостатнього розуміння керівної інформації.

Відомо, що для більшої засвоюваності отриманої інформації необхідно використовувати кілька каналів зв'язку.

14. Чи впливає своєчасне надання повної інформації на якість виконуваної роботи?

- Чи впливає (15)
- Чи не впливає (0)
- До роботи це не відноситься (0)

Як видно з вище сказаного несвоєчасна доставка документації призводить до всіляких проблем, які в свою чергу впливають на якість виконуваної роботи. В рамках вертикальних комунікацій інформація переміщується всередині організації з рівня на рівень. Вона передається по низхідній, тобто з вищих рівнів на нижчі. Таким шляхом, підлеглим повідомляється про поточні завдання, зміну пріоритетів, конкретних завданнях, які рекомендуються процедурах тощо

15. Який варіант передачі інформації, на Вашу думку, більш ефективний?

- Односторонній (0)
- Двосторонній (15)

Зворотній зв'язок може сприяти значному підвищенню ефективності обміну управлінською інформацією. Згідно з рядом досліджень двосторонній обмін інформацією (при наявності можливостей для зворотного зв'язку) у порівнянні з однібічним (зворотний зв'язок відсутній), хоча і протікає повільніше, проте, ефективніше знімає напруги, більш точний і підвищує впевненість у правильності інтерпретації повідомлень.

16. У комунікації при спілкуванні (усній передачі інформації), що найбільш важливо?

- Що кажуть (2)
- Як кажуть (1)
- Правильні формулювання (5)
- Головна ідея (7)

При передачі інформації дуже важливо правильно сформулювати і правильно передати зміст інформації. Чим точніше буде передана інформація, тим правильніше і швидше буде реакція на цю інформацію. Однак по ряду причин, одержувач може додати трохи інший, ніж в голові відправника, сенс повідомленню. Таким чином обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач демонструє розуміння ідеї, провівши дії, яких чекав від нього відправник.

17. Які зовнішні показники впливають на Ваше спілкування?

- Жести, міміка, пози (3)
- Особисті фізичні якості (6)
- Інтонація мовлення (3)
- Обстановка (2)
- Час (1)

Невербальні комунікації в більшості випадків мають підсвідому основу, так як свідчать про дійсні емоції учасника комунікаційного процесу і є надійним індикатором проявлення поведінки. Невербальною інформацією важко маніпулювати і її важко приховувати в будь-якій міжособистісній комунікації. Цим багато в чому визначається те, як будуть інтерпретовані слова.

18. Які міжособистісні бар'єри заважають Вам правильно сприймати інформацію?

- Сприйняття (2)
- Семантика (0)
- Обмін невербальною інформацією (3)
- Неякісний зворотній зв'язок (9)
- Погане слухання (1)

Респондентам було запропоновано відповісти на 16 питань шляхом вибору варіанта відповіді, найбільш точно відображає ступінь задоволеності тим чи іншим компонентом анкети. Кожному з п'яти варіантів відповіді було присвоєно кількість балів від 5 (абсолютно задоволений) до 1 (абсолютно незадоволений).

При обробці анкети був виведений середній бал по кожному компоненту, що характеризує ступінь задоволеності (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6. Середнє значення ступеня задоволеності роботою співробітників ТОВ "Лайт Саппорт"

Компоненти анкети - опитування	Середня оцінка
1. Чи задоволені ви роботою в компанії?	3,71
2. Чи зацікавлені ви в виконуваній роботі в компанії?	4,32
3. Чи надається вам вся необхідна інформація для роботи?	3,95
4. Чи надають вам всі технічні засоби для реалізації в робочому процесі?	3,54
5. Чи вважаєте ви що навантаження, що здійснюється на вас є надлишковим?	3,15
6. Чи розподілений обсяг вашої роботи рівномірно?	4,53
7. Чи відчуваєте ви підтримку команди в якій ви працюєте?	4,07
8. Чи обговорює з вами ваш безпосередній керівник перспективні плани та завдання компанії?	3,51
9. Чи отримуєте ви регулярну оцінку вашої роботи від безпосереднього керівника?	3,8
10. Чи задоволені ви заробтньою платою в компанії?	2,55
11. Чи залежить ваш рівень заробітньої плати від ефективності в компанії?	3,13
12. На вашу думку, чи є ваша заробітня плата середньо статичної платнею в Україні?	2,83
13. Чи необхідна вам додаткова матеріальна мотивація?	3,97

Продовження таблиці 2.6

14. Чи необхідно розширити соціальний пакет, що вам надається в компанії?	4,52
15. Чи є можливості для самореалізації в компанії?	3,45
16. Чи відрекомендували б ви свою компанію друзям?	3,2

При вивченні результатів анкетування були зроблені висновки про те, що працівники:

- Вважають виконувану ними роботу цікавою;
- Відчувають підтримку команди, в якій працюють;
- Не задоволені рівнем заробітної плати;
- Вважають, що заробітна плата не завжди відповідає середній в Україні;
- Вважають, що необхідно розширити соціальний пакет.

Таким чином, в результаті проведеного аналізу вдалося з'ясувати, що співробітники компанії задоволені самою роботою, вони вважають її цікавою, задоволені колективом і його підтримкою, умовами, наданими компанією для ефективного і якісного виконання своїх посадових обов'язків. Але одночасно з цим відчувають незадоволення від винагороди, пропонованого за їх трудові зусилля, а, крім того, вважають, що компанія надає не зовсім конкурентоспроможну заробітну плату в порівнянні з іншими організаціями на ринку.

За результатами проведеного опитування можна зробити висновок про те, що співробітники організації зацікавлені в розширенні системи не тільки матеріального, а й нематеріального стимулювання. Співробітники задоволені роботою і компанією і розглядають нематеріальне стимулювання, як засіб утримання співробітників, зниження їх незадоволеність рівнем винагороди.

Також я розглянув динаміку працівників за останні 3 роки, де чітко виділяється значний річний приріст кадрів, це характеризується швидким розвитком компанії, що може вплинути на втрату ефективності організаційної структури та призведе до пошуку нових комунікаційних каналів задля підвищення ефективності та продуктивності в робочому середовищі (Таблиця 2.7)

Таблиця 2.7. Динаміка приросту працівників за 2013-2015 роки

Категорія працівників	Чисельність працівників за 2013р.	Чисельність працівників за 2014р.	Чисельність працівників за 2015р.
Чоловіки	174	207	238
Жінки	140	251	331
Всього	314	458	569

Також для більш чіткого уявлення зростання чисельності працівників я відобразив дану таблицю схематично за допомогою діаграми (рис. 2.4). З якої чітко видно, що в 2013 році населеність компанії було в два рази менша, та категорія чоловіків переважала по чисельності. Приріст працівників жіночого роду характеризувався появою нових відділень та вакансій в компанії.

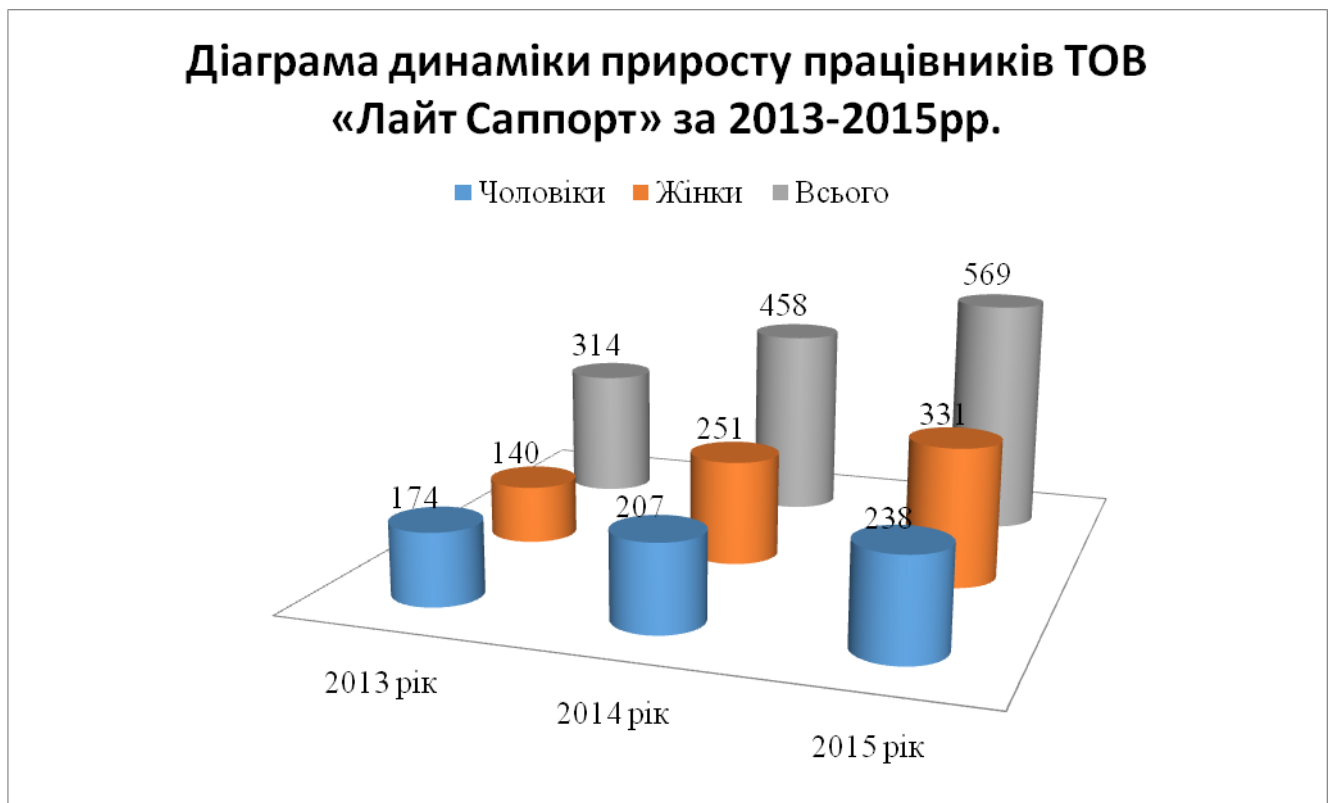


Рисунок 2.4. Діаграма динаміки приросту працівників ТОВ «Лайт Саппорт» за 2013-2015рр.

Джерело: авторський рисунок

Висновки до Розділа II.

Об'єктивна необхідність використання новітніх комунікативних технологій управління підприємствами викликана складністю сучасних організаційних завдань та неможливістю більшості з них бути адекватно представленими і вирішеними з використанням формалізованих (у тому числі економіко-математичних) методів та підходів.

Труднощі пояснюються розмитістю і нечіткістю формулювання управлінських проблем за допомогою понятійного апарату, якому властивий високий рівень невизначеності. Як наслідок, проблемні ситуації, які вирішуються менеджерами, є слабоформалізованими, а їх вирішення вимагає розробки спеціальних комунікативних інструментів, що розглядають процес прийняття управлінського рішення як системну задачу складної природи з високою

концентрацією міжособистісних взаємодій фахівців різного функціонального спрямування. Такі організаційні взаємодії та взаємовідносини між індивідами чи групами можуть мати різноплановий характер – бути хаотичними, випадковими, спрямованими, структурованими та ін., що зумовлено специфікою особистісних комунікативних поведінкових переваг окремого індивіда (чи групи) або спеціально організованою комунікативною процедурою (управління через конфлікти, маніпулювання, НЛП тощо), які визначають напрями інформаційних потоків у процесі комунікації організації загалом.

Згідно проведеного аналізу підприємства було виділено основні проблеми та недоліки ТОВ «Лайт Саппорт» в комунікативному менеджменті.

РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

3.1. Пропозиції з формування інформаційно-аналітичного забезпечення на основі використання комунікаційної техніки

При проведенні аналізу ефективності комунікацій в ТОВ «Лайт Саппорт» були виявлені наступні проблеми:

- У керівників і співробітників отримана освіта не відповідає займаній посаді;
- На підприємстві використовується обмежене число видів комунікацій;
- Керівники підприємства не належним чином готуються до майбутніх нарад;
- Має місце несвоєчасна доставка інформації;
- Існують бар'єри такі, як: поганий зворотній зв'язок, погане слухання, погане сприйняття;
- Недостатньо технічно оснащені робочі місця;
- Трапляються затримки на робочому місці.

Розглянутий вище стиль керівництва ТОВ "Лайт Саппорт" неминуче вимагає удосконалення, застосування соціально-психологічних методів і концепцій стимулювання персоналу організації.

Можна запропонувати наступні заходи:

1. Розробити програму навчання менеджерів та адміністраторів;
2. Створити нові посадові інструкції із зазначенням цілей, завдань, вимог і критеріїв оцінки;

3. Створити пакет соціальних пільг (надання службами підприємства допомоги своїм співробітникам, наприклад, юридичні послуги, транспортні тощо);
4. Скласти план проведення корпоративних свят, поздоровлень;
5. Розробити систему проведення планерок, зустрічей з колективом, залучати адміністраторів і менеджерів в обговорення стратегічних рішень.

Розрахунки та практичні рішення були проведені в розділі 3.2

Основною і найбільш актуальною проблемою в ТОВ «Лайт Саппорт» бачиться проблема низхідних комунікацій. Для прискорення доведення інформації до підрозділів і їх керівників я пропоную використання коротких текстових повідомлень (SMS) що надсилаються на мобільні телефони. Спосіб послання повідомлення можна вибирати або через телефон, або з використанням сайту телекомунікаційної компанії. Використання цього способу інформування збільшить швидкість доставки інформації до конкретного адресата, розвантажить секретаря і персонал. Він можливий для інформування про час і дату чергової наради, необхідності зв'язатися з керівництвом та інших випадках, що не вимагають особливих пояснень з боку відправника.

Сучасна інформаційна технологія. Останні досягнення в області інформаційної технології можуть сприяти вдосконаленню обміну інформацією на підприємствах. Персональний комп'ютер вже зробив величезний вплив на інформацію, яку керівники, допоміжний персонал і робітники розсилають і отримують. Електронна пошта дає працівникам можливість спрямовувати письмові повідомлення будь-якій людині на підприємстві. Це повинно зменшити традиційно невичерпний потік телефонних розмов. Крім того електронна пошта - ефективний засіб зв'язку між людьми, що знаходяться в різних конторах, різних містах і навіть у різних штатах і країнах. Останні нововведення в системах телефонного зв'язку дозволяють одній людині відправити кілька повідомлень різним людям, а потім зателефонувати і отримати відповіді на вихідні повідомлення.

Ще слід звернути увагу на кваліфікацію персоналу. Я пропоную керівництву фірми організувати курси підвищення кваліфікації або перекваліфікації, або оплачувати частину навчання співробітникам, які навчаються самостійно.

Навчання персоналу забезпечує відповідність професійних знань і умінь працівника сучасному рівню виробництва і управління. Навчання робітників і службовців включає чотири основні блоки:

- професійна підготовка. Існує початкова, середня і вища професійна підготовка робітників і фахівців з отриманням документа про освіту (диплом, свідоцтво). Термін навчання від 1 до 6 років.
- підвищення кваліфікації. Виконується на професійних курсах, в школах менеджерів, на факультетах підвищення кваліфікації та в інститутах бізнесу. Термін навчання від 1 дня до 1 року.
- Перепідготовка кадрів. Виконується в навчальних закладах, коли робітники опановують другу професію, а службовці другу спеціальність, Термін навчання від 2 місяців до 2 років.
- Фундаментальну наукову додаткову освіту, Здійснюється для отримання вищої професійної або наукової кваліфікації в аспірантурі або докторантурі. Термін навчання 2-4 роки.

Проведені дослідження показують, що фірмі «ЛАЙТ САППОРТ» можна в цілому дати позитивну оцінку комунікацій. Звичайно, існують перепони і невирішені проблеми, такі як «характер керівника», але це можна компенсувати можливістю обговорити всі питання на нарадах, неформальному спілкуванні. Звичайно, в порівнянні з зарубіжними компаніями ця оцінка неадекватна, але головне - це те, що в організації приділяється увага даному питанню і з часом комунікації в «ЛАЙТ САППОРТ» будуть на високому рівні.

Серед позитивних рис комунікаційних процесів в організаціях можна відзначити так само можливість своєчасно отримувати необхідну для виконання

функцій інформацію, приймати більш зважені рішення шляхом всебічного обговорення проблем.

У разі поліпшення фінансового стану фірми «ЛАЙТ САППОРТ» можна буде використовувати більш дієві і дорогі форми комунікації і канали поширення інформації.

Зокрема, для створення сприятливого образу фірми в очах громадськості можна було б провести наступні заходи:

- створити товариство фахівців з комп'ютерних технологій. Таке суспільство стало б лідером суспільної думки в області інформаційних мереж, що дозволило б фірмі «ЛАЙТ САППОРТ» формувати сприятливу суспільну думку про себе та свою діяльність, а також швидко поширювати інформацію про нові товари і послуги;
- виділяти кошти на підтримку наукових робіт;
- випускати добре оформлені річні звіти і опубліковувати їх. Це створило б думку про фірму як про стабільну, процвітаючу організацію і привернуло до співпраці крупні фірми.

Слід на нараді розглядати не тільки завдання і проблеми, а й пропозиції і ідеї співробітників. На робочому місці присвячувати 1-2 години на розвиток своїх проектів співробітників.

Необхідно питати співробітників, чого вони потребують для роботи з повною віддачею. Прибрати ярлик низького пріоритету роботи по налагодженню взаємини.

Додати «чорний ящик», де кожен співробітник міг би залишити зауваження. А щоб забезпечити зворотний зв'язок, бажано організувати «чорний ящик» у вигляді форуму (Питання-відповідь).

На нарадах призначити людину, яка б направляв би цей процес, не дозволяючи нараді переходити в балаканину.

Потрібно організувати потоки інформації по вертикалях і горизонталях організації, інтегрувавши їх із зовнішніми каналами комунікацій (наприклад, від клієнтів, постачальників, конкурентів).

Перед нарадами розсилати порядок денний. Якщо порядку денного немає, розсилати повідомлення про скасування наради.

Розширювати рамки для ділових та особистих комунікацій, скорочувати обсяги комунікацій у вигляді бюрократизму, впроваджувати правила бесід, зустрічей на виробництві за сприятливим відношенню до праці. Все це стимулює комунікацію. Зменшивши інструкції в спілкуванні, комунікації стануть більш відкритими.

Всі ці заходи створили б сприятливий імідж фірми, що призвело б до прагнення керівників підприємств-замовників співпрацювати саме з фірмою «ЛАЙТ САППОРТ».

Крім того, для залучення уваги фахівців до продукції фірми, необхідно проводити більше виставок і семінарів. На таких заходах здійснюється велика комерційна та рекламно-пропагандистська робота. Встановлено, що більшість контрактів укладається або безпосередньо на виставці, або через кілька днів після її закінчення.

Не слід забувати про Інтернет. Ключові зміни, які принесли ІТ-індустрія, електронна пошта та пошукові машини, полягає в тому що комунікації сильно подешевшали. З'явилася можливість для прямого, ніким не опосередкованого обміну з вуст в уста, а так само для відкритого обміну в колективі, коли інформації не передається по ланцюжку, а надсилається відразу всім членам. Оскільки прямий обмін інформацією набрав обертів, це створює передумови для принципово іншого підходу до зворотного зв'язку, реклами та просування. Не слід скидати з рахунків і соціальні мережі. Вони втягнули в себе безодню людської уваги. З досвіду медіагалузі, це не мала комерційна цінність.

Керівникам відділення необхідно проводити масові зібрання за участю всіх співробітників. Це єдиний практичний спосіб зробити так, щоб службовці могли вислухати представників вищого керівництва "живцем" і задати свої питання.

Отримувати найбільш точний і об'єктивний зворотній зв'язок від співробітників допоможе створення спеціального ящика для збору пропозицій та скарг (з гарантією конфіденційності). Ящик може бути як один на всю організацію, так і в кожному відділі свій.

З метою визначення недоробок у сфері спілкування необхідно періодично проводити письмове опитування співробітників. Провести його можна двома способами. Працівникам можна роздати анкету з питаннями про те, як вони дізналися про якесь недавно прийняте рішення. Відразу стане ясно, скільки людей почули про рішення "від когось". Другий спосіб - вивчення настроїв. Гарантувавши повну анонімність, працівника задають ретельно підготовлені питання про те, що вони знають про різні напрямки політики організації і яке їхнє ставлення до керівників і виконуваних обов'язків. Причому краще, якщо опитування проводитиме людина "зі сторони", тому як люди неохоче діляться своїми проблемами.

Необхідно позначити оптимальну організацію документообігу компанії. Поліпшення системи має передбачати якомога швидше проходження документів від відправників до одержувачів. Домогтися цього можна, в першу чергу, скороченням числа проміжних рівнів, на які можуть потрапити відправляються документи. Крім цього, документи повинні бути стандартизовані за формою для більш легкого їх сприйняття одержувачами. Слід розробити правильну політику керівництва по відношенню до чуток. Бажано, щоб керівництво навчилося управляти процесом поширення чуток.

Зробити це можна, виявивши канали поширення чуток і поставивши їх під контроль. Чутки, що завдають шкоди загальній атмосфері компанії, повинні негайно припинятися, публічно або шляхом запуску контр-слуху по тих же каналах. Навпаки, чутки, які сприятливо впливають на співробітників, повинні вміло підігріватися і поширюватися. Звісно ж, що ні в якому разі не можна карати за поширення чуток, тому що повністю викоринити їх неможливо, і покарання буде мати негативний ефект.

З метою успішної роботи співробітників необхідно розробити міні-програму вдосконалення культури міжособистісного спілкування. Йдеться про те, що кожен керівник повинен навчитися сам і навчити підлеглих чітко формулювати завдання, що міститься в інформації, що передається, правильно вибирати канал передачі інформації, навчитися стежити за мовою власних поз, жестів і інтонацій, навчитися грамотно викладати свої думки, бути відкритим до спілкування. Дуже важливо також навчитися слухати співрозмовника, щоб уникнути спотворень в обміні інформацією.

Із зовнішніх методів комунікації можна порекомендувати організацію зустрічей і прес-конференцій для конкретних груп клієнтів (пенсіонери, вчителі і т.д.), а так само розвиток старих, вже наявних у компанії.

Компанія «Лайт Саппорт» є суттєвим конкурентом на ІТринку, але, не дивлячись на це спостерігаються недоліки в зовнішніх і внутрішніх комунікаціях, що є істотним недоліком у діяльності. У мережі компанії «Лайт Саппорт» не існує відділу зі зв'язків з громадськістю, і налагодженням комунікацій, як зовнішніми, так і внутрішніми, займаються фахівці відділу маркетингу.

Тому, проаналізувавши компанію «Лайт Саппорт», нами були розроблені наступні рекомендації з метою допомогти налагодженню ефективних комунікацій:

Для зовнішніх комунікацій: Створення PR-відділу, це є необхідною умовою для успішного розвитку як зовнішніх, так і внутрішніх комунікацій.

Для внутрішніх комунікацій:

- Створення на офіційному сайті відділу для співробітників компанії «Лайт Саппорт».
- Створення інформаційних дощок, скриньок для пропозицій і зауважень.
- Створення внутрішньокорпоративного відео.

Проведення для співробітників конкурсів, наприклад «Кращий працівник», «Самий ввічливий», що сприятиме прагненню персоналу до кращої роботи.

Зроблені висновки не є остаточними. Вони лише відповідають стану речей на даний момент часу. Управління організацією та персоналом, зокрема, - складна і відповідальна робота, і кожен керівник повинен враховувати всі можливі чинники в розробці такої програми. Саме в цьому запорука успішної роботи співробітників організації, а також ефективної діяльності компанії в цілому.

3.2. Практичні рекомендації щодо особливої ролі комунікативного менеджменту бізнес-процесів відповідно до парадигми розвитку

Менеджер - ключовий співробітник будь-якої організації. Це фахівець, який підтримує рівень сервісу і безпосередньо спілкується з клієнтами. Сучасні підприємства сьогодні хочуть бачити універсального фахівця: менеджера-адміністратора. Така "права рука" - 80% успіху підприємства.

Для менеджерів ТОВ "Лайт Саппорт" пропонується наступна програма навчання (таблиця 2.13).

Таблиця 3.1. Програма навчання для менеджерів ТОВ "Лайт Саппорт"

Курс	Вміст курсу
Напрями діяльності менеджера	обов'язки і функції, ділові та особисті якості менеджера; емоційний настрій на роботу; оптимальна організація робочого місця; кваліфікація завдань за критерієм "важливість-терміновість".
Прийоми ділової комунікації:	правила телефонного етикету, формули уявлення; фіксація і передача інформації; потік вхідних дзвінків: як не примусити співрозмовника чекати; лояльність, вміння захищати інтереси підприємства і керівника; захист від небажаних відвідувачів і телефонних розмов; дотримання конфіденційності.
Робота з клієнтами:	підготовка до зустрічі з клієнтом. Зустріч клієнта; спілкування з клієнтами, якщо в даний момент їх не можуть прийняти; оптимальний час виконання послуг, послідовний і паралельний запис клієнтів; регулювання потоків клієнтів; підтримка ділової

	атмосфери (зони спілкування), невербальна сторона спілкування.
--	--

Продовження таблиці 3.1

Конфлікти та їх вирішення:	типи клієнтів; проблемні клієнти; психологія конфліктів.
-----------------------------------	--

Посадові інструкції, сумлінно зберігаються в столах працівників, як і раніше залишаються баластовим документом в ТОВ "Лайт Саппорт". Про них згадують лише при юридичних конфліктах, необхідність зведення рахунків і скорочення штатів.

У більшості випадків їх продовжують писати самі працівники під самих себе, а не під цілі підрозділи або всієї організації. У даній роботі пропонується впровадження посадових інструкцій з критеріями ефективності праці працівників. Даний захід має сенс при наявності в організації стратегічного плану, бо критерії впливають саме з цього документа.

Існують загальні підходи до розробки посадової інструкції, оскільки головною метою посадової інструкції є опис того, що від працівника вимагає і хоче отримати організація. Похідна мета - чітко відрізнити хороших працівників від поганих на основі критеріїв ефективності праці та спеціального формату побудови посадових інструкцій. При розробці посадових інструкцій рекомендую ввести відповідне положення, в якому буде детально обговорений порядок розроблення, погодження, затвердження, введення в дію та зберігання посадової інструкції працівника, а також вказані особи (структурний підрозділ), які безпосередньо відповідають за цю розробку.

Посади, за якими можна розробляти критерії ефективності праці працівників, можна розділити на три категорії: прибуткові, затратні (або обслуговуючі) і гібридні. Критерії ефективності праці для прибуткових посадах впливають з показників роботи підрозділів. Це фактично планові показники по

доходах, прибутку, зниження витрат підрозділу, розкладені по конкретним працівникам. Критерії ефективності праці працівників по затратним посадам - це фактично показники виконання заходів стратегічного плану по термінах, деталізовані до рівнів планів дій конкретних виконавців, або показники якості обслуговування клієнтів або працівників інших функціональних відділів. Остання група показників пов'язана з впровадженням в організації системи тотального клієнтського обслуговування, коли кожен працівник вважає своїм клієнтом не тільки зовнішнього клієнта, а й колегу.

Саме цей працівник щомісяця оцінює роботу свого колеги, а досягнення відповідного рівня оцінки закладається в критерії ефективності праці працівника.

Крім прямої грошової винагороди існують різні форми непрямих матеріальних компенсацій працівникам, які називаються соціальними пільгами або соціальним пакетом компанії. Соціальні пільги, представляючи собою додаткові блага, одержувані працівниками від підприємства, підвищують їхній добробут і якість трудового життя. Частина соціальних пільг надаються в законодавчому порядку і є обов'язковими для всіх підприємств (оплачувані основні і додаткові відпустки, оплата тимчасової непрацездатності, пільги молодим співробітникам і жінкам і т.д.). Частина соціального пакета надається підприємствами на основі добровільно узятих на себе зобов'язань по відношенню до працівників.

Таблиця 3.2. Пропонований склад соціального пакета

Найменування виду пільг, гарантій і компенсацій	Умова забезпечення
Матеріальна допомога при купівлі нерухомості	Надається на підставі особистої заяви та документів, здійснення покупки. Рішення про надання допомоги приймається керівником за погодженням з начальником відповідного відділення в індивідуальному порядку
Оплата навчання	Надається співробітникам, які пропрацювали в організації не менше трьох років, які бажають здобути

	вищу освіту за необхідної в організації спеціальності. Оплата в розмірі 50% вартості навчання
--	--

Розвинена соціальна політика підприємства вказує на те, що в стратегічних цілях організації присутня не тільки максимізація підприємницького прибутку, а й соціальне забезпечення співробітника, розвиток його особистості.

Як показує досвід, такі організації виявляються найбільш ефективними, ринково успішними, а співробітники задоволені системою стимулювання.

У загальних рисах будь-яка організація корпоративного свята складається з наступних складових: місце проведення, харчування, оформлення і програма. Ці базові елементи можуть включати в себе більш конкретні види корпоративних заходів.

Першим серед них є "тімблдінг". До цього розряду відносяться різноманітні банкети, фуршети, свята, весілля та все корпоративні заходи, спрямовані на згуртування колективу. Крім того, існують корпоративні протокольні заходи. Прикладами можуть бути вручення нагород, премій та інші заохочення серед власних співробітників. Вони можуть бути, як чисто внутрішніми, так і зовнішніми, якщо передбачається присутність або участь декількох компаній.

Крім цих корпоративних заходів для співробітників, можливо проведення і дитячих свят.

Для вдосконалення комунікаційного процесу в ТОВ "Лайт Саппорт" і налагодженні системи зворотного зв'язку можна порекомендувати регулярне проведення планерок, нарад.

У компаніях з регулярним менеджментом дорадчий процес теж повинен бути "регулярним": планерки і оперативки стануть результативними лише тоді, коли ними керують точно так же, як фінансами, кадрами і виробництвом.

На нарадах і планерках керівники оцінюють роботу різних підрозділів і груп. При позитивних результатах виражається подяка як окремим працівникам, так групам.

Нарада не просто інструмент для постановки управлінських завдань і отримання зворотного зв'язку від співробітників. Від того, як в ТОВ "Лайт Саппорт" будуть проходити планерки і оперативки, залежить багато чого: і ефективність кожного конкретного працівника, і ККД компанії в цілому.

Планерка - це нагадування про те, що необхідно виконати підрозділу. Оперативка - зустріч для вирішення проблемної ситуації. А нарада проводиться для визначення нових завдань, які потрібно вирішити. Звідси випливають різні вимоги до активності учасників. Планерка - це лише перевірка взаєморозуміння, креатив тут недоречний. Нарада, навпаки, потребує високої активності учасників, і керівник виступає вже скоріше як модератор.

Наради можна проводити тільки в тому випадку, коли в колективі вже вироблена спільна культура раціонального використання людського потенціалу і часу на більш простих управлінських заходах - планерці і оперативці. Тоді можна досягти оптимального балансу між структурованістю алгоритму по постановці завдань і особистою ініціативою учасників наради.

В ідеалі на планерку, оперативку і нараду необхідно запрошувати різних співробітників. Селекція повинна проводитися не тільки за статусом, а й за активністю і діловим якість. Пропонується це робити так: спочатку проводиться планерка, на неї збираються всі беруть участь в обговорюваному процесі сторони. Якщо виникає проблема, тоді частина людей відпускається, залишаються тільки ті, хто здатний активно брати участь у вирішенні ситуації. Якщо раптом з'являється необхідність обговорювати нові напрямки, то залишається зовсім вузьке коло співробітників і проводиться нарада. Основна діяльність компанії - це все-таки планерки і оперативки, а наради за своєю суттю вже ближче до сесій стратегічного планування.

Планерка триває 5-10 хвилин, оперативка - до години, нарада - до 1,5 годин.

Кращий час для планерок і оперативок - ранок. Наради ж краще розбивати на дві частини. Увечері - планометрична частина, де озвучуються основні завдання, а повноцінну нараду призначається вже на ранок наступного дня, щоб у кожного учасника був час подумати.

Але найголовніше, що така структура (планерка - оперативка - нарада) дозволяє розділити колектив на групи. Вона чесно повідомляє людям: ти поки гідний тільки планерки, ти здатний брати участь в оперативці, а ти вже доріс до нарад. Це дозволяє співробітникам позиціонувати один одного в колективі, оскільки, коли вони працюють в одному підрозділі, то розуміння, що цей фахівець кращий, а цей гірший, часто відсутня. А як тільки ми визначили коло учасників планерок, оперативок і нарад, ми нарізали їм пріоритети: кому з них вчитися, а кому - вчити. В результаті ієрархія організації стає більш прозорою.

Другий плюс від такої нарізки в тому, що учасникам оперативок і нарад вже можна делегувати частину повноважень, а значить, заощадити велику кількість часу. Правда, делегування має на увазі рішення цілого комплексу складних питань, пов'язаних з додатковою мотивацією і передачею відповідальності.

Таблиця 3.3. Працівники, відповідальні за виконання запропонованих заходів

Захід	Відповідальний
Розробити програму навчання менеджерів і фахівців	менеджер по персоналу
Створити нові посадові інструкції з зазначенням цілей, завдань, вимог і критеріїв оцінки	менеджер по персоналу
Створити пакет соціальних виплат і пільг	бухгалтер
Скласти план проведення корпоративних свят, поздоровлень	HR-менеджер
Розробити систему проведення планерок, зустрічей з колективом, залучати фахівців і менеджерів в обговорення стратегічних рішень	Виконуючий обов'язки директора

Розробка запропонованих заходів є додатковим навантаженням, тому потребує заохочення і стимулювання. Інакше співробітники можуть проявляти негативні реакції до даного виду діяльності аж до агресії на керівництво і фірму.

Однак, процес розробки додаткового стимулювання не такий простий. Як відомо, внутрішня структура трудової мотивації у різних працівників відрізняється - що мотивує одного, то може демотивувати іншого. Тому самим розумним рішенням тут може бути індивідуальний підхід при виборі заохочень.

Варіанти мотивації, які пропонується використовувати ТОВ "Лайт Саппорт":

- Можливість взяти додатковий оплачуваний вихідний день;
- Разова виплата грошової винагороди після виконання завдання.
- Тепер проведемо оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Два із запропонованих заходів (створити нові посадові інструкції і розробка системи проведення планерок) не притягнуть до жодних фінансових витрат, однак дуже позитивно позначаються на соціально-психологічному кліматі в колективі. Психологічний клімат в колективі є одним з найважливіших показників ефективності управління персоналом підприємств. Стійкий психологічний клімат характеризується стабільністю колективу та задоволенням, з яким люди ходять на роботу.

Сприятливий соціально-психологічний клімат створює умови для підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, тобто дає відчутний соціально-економічний ефект.

Третє запропоноване заход, тобто надання пільг і знижок співробітникам на послуги організації, можливо, позбавить невеликої частини прибутку, але теж не зажадає ніяких фінансових витрат.

Таблиця 3.4. Розрахунок кошторису на проведення інших двох заходів

№	Захід	Вартість, грн.
1	Запрошення тренера	17000
2	Підготовка бланків анкет та тестів	1000
3	Проведення корпоративних свят	100000

4	Всього	118000
---	--------	--------

Можливе зростання припливу клієнтів розраховуємо, ґрунтуючись на прогнозах експертів, за формулою:

$$BP = (3 * BP_{\max} + 2 * BP_{\min}) / 5, \text{Где } BP - \text{можливий приріст клієнтів.}$$

Таблиця 3.5. Прогнозоване збільшення припливу клієнтів

Значення можливого зростання Експерти	45 чол.	50 чол.	55 чол.	60 чол.	65 чол.
1				+	
2		+			
3			+		+
4			+		
5				+	

$$BP = (3 * 65 + 2 * 50) / 5 = 59$$

Отже, додатковий приплив клієнтів складе 59 чоловік.

Один клієнт в середньому приносить ТОВ "Лайт Саппорт" 25000 грн. Тоді збільшення обсягу реалізації складе 59 клієнтів * 25000 грн. = 1475000 грн. = ΔО.

Вихідні дані для розрахунку економічної ефективності наведені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6. Вихідні дані для розрахунку економічної ефективності заходу

Показники	Одиниці вимірюв	Умовні позначення	Цифрове значення	Джерело інформації
-----------	-----------------	-------------------	------------------	--------------------

	ання			
Чисельність персоналу до впровадження заходу	чол.	Ч1	70	Дані організації
Чисельність персоналу після впровадження заходу	чол.	Ч2	70	Дані організації

Продовження таблиці 3.6

Доходи до впровадження заходу	Тис. грн.	О1	37870,7	Дані організації
Середньорічне виробництво одного працюючого	Тис. грн.	В1	540,11	Розрахунок
Величина постійних витрат	Тис. грн.	З пост.	32340,6	Дані організації
Одноразові витрати, пов'язані з розробкою і впровадженням заходів	Тис. грн.	З од.	118	Розрахунок

Таблиця 3.7. Розрахунок показників економічної ефективності заходу

Показники	Одиниці вимірювання.	Метод расчета	Расчет по практическим данным
-----------	----------------------	---------------	-------------------------------

Збільшення доходів після впровадження заходу	Тис. грн.	$O2 = O1 + \Delta O$	39345.7
Середньорічне виробництво працівника після впровадження заходу	Тис. грн.	$B2 = O2 / \text{Ч2}$	562.08
Приріст продуктивності праці після впровадження заходу	%	$\Delta ПТ = \frac{B2}{B1} * 100 - 100$	4.07
Річна економія на постійних витратах	Тис. грн.	$З \text{ пост. з.} = З \text{ пост.} * \Delta ПТ / 100$	1316.26
Річний економічний ефект	Тис. грн.	$Зг = З \text{ пост. з.} - З \text{ од}$	1198.26

Доцільність запропонованого заходу підтверджується тим, що економічний ефект від його проведення складе 340 тис. грн. і продуктивність праці зросте на 4.07%.

Техніко-економічні показники ефективності даного заходу наведені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8. Техніко-економічні показники ефективності заходу

№ з/п	Показник	Од. вим.	До проведення змін	Після проведення змін	Зміни	
					+/-	%
1	Дохід	Тис. грн.	37870,7	39345,7	1475	103,89
2	Величина постійних витрат	Тис. грн.	32340,6	32458,6	118	100,36
4	Кількість працівників	Чол.	70	70	-	100,00
5	Середньорічне	Тис.	540,11	562,08	21,97	104,06

	виробництво працівника	грн.				
--	------------------------	------	--	--	--	--

Таким чином, величина доходів зростає на 3,89%, балансовий прибуток збільшиться на 5,33%, продуктивність праці зростає на 4,06%. Можна зробити висновок про доцільність проведення запропонованих заходів та ефективної діяльності компанії в цілому.

Висновки до Розділа III

Саме за таких умов на часі є проблематика систематизації та узагальнення концептуальних засад і дієвих практик комунікативного менеджменту, що є одним із основних елементів системи організаційного управління, в єдиний цілісний комплекс стандартизованих комунікативних бізнес-процедур та інтелектуальних програмноорієнтованих і творчих інструментів. Проте моделювання комунікативних механізмів у системі організаційного управління обумовлює розв'язання значного спектру різноманітних управлінських і технологічних задач, що ускладнюється як категоріальною полісемією концептуальних основ, так і надзвичайно динамічним розвитком телекомунікаційних та інформаційних технологій.

Таким чином, системні дослідження комунікативних механізмів і розробка положень та принципів комунікативного менеджменту розглядається як спроба пошуку новітніх підходів і розширення спектру методологічного інструментарію вдосконалення й розвитку систем організаційного управління, відповідно до актуальних бізнес-потреб.

ВИСНОВКИ

У даній роботі розглянуті аспекти систем комунікацій організації.

В якості вихідних даних використовувалися матеріали дипломної практики, література з менеджменту, управління персоналом, організаційної поведінки, організаційного менеджменту, економіки, права та екології.

У теоретичній частині проекту розглянуті питання по теоретичним аспектам комунікацій, видам і функцій комунікацій. Розкрито комунікаційні мережі і стилі, комунікаційний процес, а так само бар'єри комунікацій і регулювання інформаційних потоків.

Практична частина проекту містить короткий опис підприємства ТОВ «Лайт Саппорт» та показники її діяльності, вивчення існуючої структури комунікацій. Розглянуто види комунікацій в організації, комунікаційні стилі і регулювання інформаційних потоків. Розроблено анкету та проведено анкетування з виявлення проблем в організації комунікацій.

Дано рекомендації засновані на знанні теорії з даного питання, на основі проведеного анкетування. На основі зарубіжного досвіду і на основі вітчизняного досвіду.

Розглянуто правові аспекти діяльності ТОВ «Лайт Саппорт».

Запропоновані заходи несуть і організаційний ефекти такі як: поліпшення характеру і умов праці, зниження напруженості праці, зменшення числа конфліктів. Збільшується кількість каналів доставки інформації, що збільшує ймовірність доставки послання адресату. Зменшуються помилки в процесі декодування і передачі інформації. Збільшується швидкість доставки, і зменшуються обмеження по знаходженню на одному місці.

На підставі проведеної роботи можна зробити висновок, що без взаємної допомоги і кооперації керівництва і персоналу неможливо налагодити ефективну

взаємодію комунікацій на підприємстві. Також, на наш погляд, у вітчизняних організаціях слід розвивати та вдосконалювати спадні і висхідні формальні вертикальні комунікації, а так само відроджувати систему збору пропозицій. Управління - свідоме, цілеспрямоване вплив з боку суб'єктів і органів на людей і економічні об'єкти, що здійснюється з метою направляти їх дії для отримання бажаного результату. Мета науки управління - вивчення і вдосконалення принципів, структур, методів і техніки управління.

Невдалі спроби визначити риси успішного керівника привели до ідеї, що важливо не те, якими якостями володіє керівник, а що і як він робить, яка його манера взаємодії з підлеглими, його "управлінський почерк" - стиль.

Сучасна позиція менеджменту полягає в тому, що універсального стилю не існує. Всякий стиль керівництва може бути ефективним і неефективним в залежності від ситуації діяльності.

Дж.М. Иванцевич і А.А. Лобанов запропонували методику аналізу ефективності управління, де критерії оцінки згруповані таким чином:

- Власне економічна ефективність;
- Ступінь задоволеності працівників;
- Непрямі показники ефективності роботи службовців.

Продуктивність праці відноситься до числа найважливіших показників ефективності управління господарською діяльністю підприємства.

В якості результативного показника, що характеризує соціальну ефективність управління, був обраний коефіцієнт плинності.

Психологічний клімат в колективі є одним з найважливіших показників ефективності управління. Стійкий психологічний клімат характеризується стабільністю колективу та задоволенням, з яким люди ходять на роботу.

В цілому проведений аналіз показав задовільний стан підприємства.

Критеріями ефективності стилю керівництва були названі економічна ефективність діяльності підприємства та соціальна ефективність (управління персоналом). В умовах кризи зростає значення соціальної ефективності

керівництва, яка в першу чергу проявляється станом організаційно-психологічного клімату в колективі організації.

Результати проведеного аналізу показують, що в ТОВ "Лайт Саппорт" домінує демократична організаційна культура. Її доповнює культура, орієнтована на людину. У незначній мірі присутня організаційна культура, орієнтована на завдання, а також бюрократична організаційна культура.

Пріоритетними засобами управління в умовах економічної кризи повинні бути: мотивування, орієнтоване на антикризові заходи; підтримання оптимізму і впевненості у персоналу, запобігання конфліктів; інтеграції за цінностями професіоналізму; розвиток ініціативи у вирішенні проблем розвитку; корпоративність, взаємоприйнятних, підтримка інновацій.

Були запропоновані наступні заходи:

1. Розробити програму навчання менеджерів і фахівців;
2. Створити нові посадові інструкції із зазначенням цілей, завдань, вимог і критеріїв оцінки;
3. Створити пакет соціальних пільг (надання службами підприємства допомоги своїм співробітникам, наприклад, юридичні послуги, транспортні тощо);
4. Скласти план проведення корпоративних свят, поздоровлень;
5. Розробити систему проведення планерок, зустрічей з колективом, залучати фахівців і менеджерів в обговорення стратегічних рішень.

В результаті проведення запропонованих заходів величина доходів зросте на 3,89%, балансовий прибуток збільшиться на 5,33%, продуктивність праці зросте на 4,06%.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. V. Novak, T. Mostenska, O. Pienko, E. Danilova Organizational Behavior. Textbook.- K.: Condor-Publishing house, 2015. – 478с.
2. Азоева В. Я. Управление организацией: Учебник/Под. ред.- М: ИНФРА-М, 2001.-669 с.
3. Басовский Л. Е. Менеджмент: учеб. пособ. / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 216 с.
4. Басовский Л. Е., Протасьев В.В. Управление качеством: /Учебник. - М.: Инфра-М, 2000. - 212с.
5. Беседін М.О. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підручник / М.О. Беседін, В.М. Нагаєв. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.
6. Белінський П.Ю. Менеджмент виробництва та операцій: Навчальний посібник - Чернівці: Рута, 2000. - 220 с.
7. Василенко А.О., Ткаченко Т.Л. Виробничий (операційний) менеджмент: Навчальний посібник. - Київ: ЦУЛ, 2003. - 532 с.
8. Верба В.А., Загородьих О.А. Проектний аналіз: Підручник. - К.-КНЕУ, 2000.- 322 с.
9. Виханський О.С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. - ЗЕИЗД. - М.: Гардарики. 2002.-528 с.
10. Виханський О.С. Менеджмент. Учебник. – 3-е изд. / О.С. Виханський, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2000. – 528 с.
11. Воробьев Л. А. Основы управления производством. - Минск: НОЖ "Финансы, учет, аудит", 2005. - 195 с.
12. Гевко і.Б.: Операційний менеджмент: Навчальний посібник: - К.: Кондор, 2005. - 228 с.

13. Гірняк О. М. Менеджмент. Теоретичні основи і практикум: навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – К. : Магнолія плюс, Львів : Новий світ – 2000, 2003. – 336 с.
14. Гончаров В.В. Менеджмент в рамках основных фаз управленческого цикла. - М.: МНИИПУ, 2002. - 96 с.
15. Гончаров В.В. Специфика управления важнейшими ресурсами. - М.: МНИИПУ, 2000.-176 с.
16. Грещак М.Г. та ін. Внутрішній економічний механізм підприємства: Навчальний посібник / К.: КНЕУ, 2001. - 228 с.
17. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту: Підручник / Наук. Ред. В. -Львів: Бак, 2001. -624 с.
18. ГэлловэйЛ. Операционный менеджмент. Принципы и практика. -СП.: Питер, 2000.-320 с.
19. Деордица Ю.С., Недѣдов Ю.М. Исследование операций планирования и управления. -К.: Вища шк., 2004. -270 с.
20. Дикань Н. В. Менеджмент / Н. В. Дикань, І. І.Борисенко. – К.: Знання, 2008.
21. Заводський Й.С Менеджмент. Том 1. -К.:УФІМБ, 2002. - 543с.
22. Ильенкова С Д. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. -М.: ЮНИТИ, 2000. - 583 с.
23. Ильенкова СЛ. Управление качеством: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 2000.-199 с.
24. Иозайтис В.С., Львов Ю.А. Экономико-математическое моделирование производственных систем. - М.: Высшая шк.,2003. - 192 с.
25. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент / Г. І.Кіндрацька. – К.: Знання, 2010.
26. Казанцев А. К., Подлесных В. И., Серова Л. С Практический менеджмент: в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учебное пособие. -М.: ИНФРА-М, 2005. - 367 с.
27. КобиляцькийЛ.С Управління проектами: Навч. Посіб.-К. :МАУП, 2002.-200 с.

28. Козловський В.А., Маркіна ТВ., Макаров В.М. Производственный и операционный менеджмент: Учебник.СПб.: Специальная література. 2004. - 365 с
29. Колесников С. Управление ресурсами предприятия. / Логистика, 2001. - №2.-С. 34-40.
30. Котляров С.А. Управление затратами: Учеб. Пособие. - СПб.: Питер 2001.- 160 с.
31. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – К.: Академ-видав. 2003. – 416 с.
32. Курочкин А.С. Операционный менеджмент: Учебн. Пособие. - К,: МАУП, 2000.-144 с.
33. Лэйхифф, Дж. Бизнес-коммуникации. Стратегии и навыки / Дж. Лэйхифф. – Питер, 2001. – 688 с.
34. Макаренко М.В., Махалина О.М. Производственный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. - М: ПРИОР, 2007. - 384 с.
35. Мартыненко Н.М. Основы менеджмента: Ученик / Н.М. Мартыненко – К.: Каравелла, 2003. – 496 с.
36. Мельник Л.Г. Соціально-економічні проблеми інформаційного суспільства. - Суми: ГТД "Університетська книга", 2005. - 430 с.
37. Менеджмент организаций : учебное пособие / Л. А. Киржнер, Л. П. Киенко, Т. И. Лепейко, А. М. Тимонин. – К. : КНТ, 2006. – 688 с.
38. Менеджмент: практические ситуации, деловые игры, упражнения / под общей редакцией О. А. Страховой. – СПб. : Питер, 2000. – 144 с.
39. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Дело, 2003. – 702 с.
40. МесконМ., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2004.
41. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент / П.П. Микитюк. – К.: Центр навчальної літератури, 2007

42. Мінаєв Є.С., Агеева Н.Г., Аббата Дога: Управление производством и операциями - М.ГИНФРА. - М. - 2000. - 256с.
43. Москвін С.О. та ін.. Проектний аналіз . - Київ: ТОВ "Видавництво Лібра", 2004.-368 с.
- 44.Мостенська Т.Л., Луцький М.Г., Ільєнко О.В., Новак В.О. Менеджмент. / Підручник. – 2-ге видання.- К.: Кондор-Видавництво, 2012. – 758с.
- 45.Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г. Корпоративне управління. / Підручник. – 2-ге видання.- К.: Видавництво "КАРАВЕЛА", 2011. – 400с.
- 46.Новак В.О., Мостенська Т.Л., Гуріна Г.С., Ільєнко О.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. / Підручник. К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 495с.
- 47.Новак В.О., Мостенська Т.Л., Ільєнко О.В. Організаційна поведінка. / Підручник.- К.: Кондор-Видавництво, 2013. – 498с.
- 48.Ноздрева Р.Б. Цыгичко Л.И. Как побеждать на рынке. - М.: Финансы статистика. 2005. - 204 с.
- 49.Огвоздин В.Ю. Управление качеством. Основы теории и практики: Учебное пособие. - М.: ДИС, 2004. - 160 с.
- 50.Осовська Г. В. Менеджмент організацій / Г. В. Осовська, О. А.Осовський. - К.: Кондор, 2005.
- 51.Осовська Г.В. Основи менеджменту: Підручник. Видання 3-є, перероблене і доповнене / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: «Кондор», 2006. – 664 с.
52. Пасічник В.Г., Акіліна О.В.: Організація виробництва. - Навчальний посібник. Київ. - Центр навчальної літератури 2005. - 248 с.
- 53.Пилипенко С.М. Менеджмент: навчальний посібник / Пилипенко С.М., Пилипенко А.А., Оленко В.І. – Харків: Вид. ХДЕУ. 2002. – 208 с.
- 54.Покропивний СФ. Економіка підприємства: Підручник - К. : КНЕУ, 2000. - 528 с.
- 55.Райченко А.В. Общий менеджмент: Ученик / А.В. Радченко. – М.: ИНФРА – М. 2005. – 384 с.

56. Рудінська, О. В. Менеджмент: навч. посіб. / О. В. Рудінська, С. Л. Яроміч, І. О. Молоткова. – Ніка-Центр, 2002. – 320 с.
57. Сахно Е. Ю. Менеджмент сервісу. Теорія та практика / Е. Ю. Сахно. – К.: ЦУЛ, 2010.
58. Скібіцька Л.І., Щелкунов В.І., Сівашенко Т.В., Чічкан-Хліповка Ю.М. Офісний менеджмент / Навч. посібник для студентів економ. вузів. – К.: Центр учбової літератури, 2014. – 560 с
59. Смирнов Э. А. Управленческие решения / Э. А. Смирнов. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 264 с.
60. Соснін О.С, Казарцев В.В. Виробничий і операційний менеджмент: Навч. посібник. - К: Ви-во Європ. У-ту, 2002. - 147с.
61. Спивак В. А. Современные бизнес-коммуникации / В. А. Спивак. – Питер, 2001. – 448 с.
62. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.І.Щелкунов, В.М.Загорулько, С.М.Подреза та ін. – К.: НАУ, 2012. – 352с. ISBN 978-966-598-765-9
63. Страхова О.А. Менеджмент: практические ситуации, деловые игры, упражнения. - СПб: Издательство "Питер", 2000. - 144с.
64. Сумець О.М.: Основи операційного менеджменту. - К.:ВД "Професіонал" 2004-416С.
65. Сухарський В.С. Менеджмент: теорія, методологія, практика. Монографія. - Тернопіль: Астон, 2002. -416 с.
66. Сухарський В. С. Менеджмент (загальний з основами спеціального) / В. С. Сухарський. – Тернопіль : Астон, 2004. – 528 с.
67. Тарасюк Т.М.: Управління проектами. - К.: Каравела 2004 - 344 с.
68. Тариавська Н. П., Пушкар Р. М. Менеджмент: Теорія та практика: Підручник для вузів. - Тернопіль: Карт - бланш, 2006.456 с.
69. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2007. – 304 с.
70. Школа І.М., Михайловська О.В.: Операційний менеджмент. Практикум. - Чернівці: Книги - XXI, 2004 - 374 с.