

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ГОРАШ ІННА АНАТОЛІЇВНА

Допускається до захисту:

завідувач кафедри
інформаційних систем
управління
д.е.н., професор

_____ О. М. Анісімова

« _____ » _____ 20__ р.

**ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ
МЕРЕЖІ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВ**

Спеціальність 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Керівник:

Лукаш Г.П., професор кафедри
інформаційних систем управління,
д.філол.н., професор

Оцінка: ____ / ____ / ____

(бали за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____

(підпис)

Вінниця - 2021

АНОТАЦІЯ

Гораш І.А., Шляхи підвищення ефективності комунікаційної мережі структурних підрозділів підприємств. Спеціальність 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2021.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі досліджено особливості комунікаційної мережі Донецького національного університету імені Василя Стуса. Проведено оцінювання зовнішніх та внутрішніх комунікаційних процесів ДонНУ імені Василя Стуса. Розроблено рекомендації щодо підвищення ефективності комунікаційної мережі Донецького національного університету імені Василя Стуса.

Ключові слова: комунікаційна мережа, комунікаційний процес, комунікація.

Табл. 3. Рис. 2. Бібліограф.: 30 найменувань

ABSTRACT

Horash I., Ways to increase the the communication network efficiency of structural units at the enterprises. Specialty 029 "Information, Library and Archival Affairs" Vasyl' Stus Donetsk National University, 2021.

In the qualification (bachelor's) research we explored the peculiarities of the communication network of Vasyl' Stus Donetsk National University. The evaluation of external and internal communication processes of Vasyl' Stus Donetsk National University was carried out. We developed the recommendations for improving the communication network efficiency of Vasyl' Stus Donetsk National University.

Key words: communication network, communication process, communication.

Tab. 3. Drawings. 2. Bibliographic: 30.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАТИВНОЇ ПРИРОДИ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВ	7
1.1. Сутність комунікацій та їх роль на підприємстві	7
1.2. Складники механізму комунікативної діяльності	11
1.3. Комунікативні технології та засоби їх впливу	14
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ЗДІЙСНЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ ВІДДІЛУ КАДРІВ В ОСВІТНІЙ УСТАНОВІ	17
2.1. Основні завдання та структура Донецького національного університету імені Василя Стуса	17
2.2. Оцінка зовнішнього комунікаційного процесу	22
2.3. Система комунікацій у внутрішньому середовищі установи	25
2.4. Методи оцінювання ефективності процесу здійснення комунікацій відділу кадрів ЗВО	31
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	35
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ МЕРЕЖІ ДОНЕЦЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА	37
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	46
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ	49
ДОДАТОК А	52

ВСТУП

Серед різноманітних способів залучення споживачів освітніх послуг на навчання до вищих навчальних закладів комунікації – одна із найважливіших складових частин діяльності вищих навчальних закладів, що забезпечує процес передачі необхідної інформації про асортимент освітніх послуг до споживачів, – стають все більш актуальними. Комунікація є найважливішим елементом системи управління, сполучною ланкою в структурі інтелектуального капіталу. Оскільки економічні системи не можуть розвиватися без відтворення всіх видів інтелектуального капіталу, без оновлення освітнього, культурного та наукового потенціалу, комунікативний фактор розвитку економічних систем стає умовою економічного прогресу та внутрішнім елементом стійкого економічного зростання. Комунікативні процеси є умовою функціонування кожної організації, реалізації її місії.

Однією з особливостей сучасного етапу розвитку навчального процесу є підвищення ролі та вдосконалення комунікацій у системі управління організацією. Спілкування на підприємстві в ринкових умовах є семантичним аспектом соціальної взаємодії, однією з найпоширеніших характеристик будь-якої діяльності, включаючи управління. Це нова форма політичної, наукової, організаційної та технічної сили в суспільстві, завдяки якій організація включається у зовнішнє середовище, обмін думками чи інформацією для забезпечення взаєморозуміння. Саме тому тема бакалаврської роботи є досить актуальною.

Мета бакалаврської роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці прикладних напрямів удосконалення формування комунікацій вищих навчальних закладів (на основі аналізу процесу здійснення комунікацій відділу кадрів Донецького національного університету імені Василя Стуса).

Досягнення цієї мети здійснювалось шляхом розв'язання таких завдань:

- ознайомитися із основами теорії комунікацій на підприємстві;
- вивчити поняття та види комунікацій;
- розглянути концепції та основні елементи комунікаційного процесу;

- охарактеризувати складники механізму комунікативної діяльності та сучасні комунікативні технології в освітньому закладі;
- проаналізувати ефективність цих комунікацій;
- розглянути шляхи підвищення ефективності комунікації в університеті;
- за результатами роботи зробити відповідні висновки.

Об'єктом дослідження є комунікаційна мережа структурних підрозділів Донецького національного університету імені Василя Стуса. Предметом бакалаврської роботи – шляхи підвищення ефективності таких мереж.

Теоретичну основу дослідження питання управління комунікаціями підприємства склали наукові концепції та теоретичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених у сфері аналізу діяльності підприємств, менеджменту, таких як: Васильченко М.І., Жигайло Н. М., Базарова Г.А, Спивак М.Р., Лахтіонова Л. А., Чудновський О.Д., Шеремет А. Д., Щокін Г. В. та інших, закони України.

Використовувались такі методи дослідження: аналізу і синтезу; системний – для дослідження зовнішніх та внутрішніх комунікативних процесів освітнього закладу, а також для характеристики механізму комунікативної діяльності; систематизації – для аналізу сутності поняття «комунікація»; спостереження – для виявлення реального стану здійснення комунікацій у відділі кадрів як структурного підрозділу освітнього закладу; порівняння – для виявлення недоліків комунікативної діяльності та розроблення напрямів її вдосконалення; анкетування – з метою виявлення слабких сторін у здійсненні комунікацій між керівництвом і структурними підрозділами; графічний – для наочного зображення отриманих результатів.

Структура роботи: Бакалаврська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел та додатка. Загальний обсяг роботи складає 52 сторінок друкованого тексту.

Основні положення та результати дослідження оприлюднені на двох конференціях – «ІІ Всеукраїнська науково-практична конференція студентів,

аспірантів та молодих вчених «Прикладні інформаційні технології» 29 квітня 2021 року» та «VI Всеукраїнська наукова студентська конференція «Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері» 02 квітня 2021 року) та викладені у двох публікаціях:

Гораш І. А. Комунікативний потенціал управлінської діяльності. Зб. матеріалів V Всеукраїнської наукової конференції «Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері» за підсумками науково-дослідницької роботи студентів спеціальності «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» / ред. кол. Г. П. Лукаш, О. М. Анісімова, І. Г. Передерій та ін. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. С. 6-8.

Гораш І.А., Щербіна О.С. Методика оцінювання ефективності процесу здійснення комунікації відділу кадрів підприємства: Збірник матеріалів VI Всеукраїнської наукової конференції «Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері» за підсумками науково-дослідницької роботи студентів спеціальності «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» / ред. кол. Г. П. Лукаш, О. М. Анісімова та ін. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021.С. 74-76.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАТИВНОЇ ПРИРОДИ СТРУКТУРНИХ ПІДРОЗДІЛІВ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність комунікацій та їх роль на підприємстві

Комунікацією визначається процес обміну інформацією в соціумі. Цей елемент є основоположним в діяльності управлінця, який отримує інформацію, необхідну в процесі вирішення організаційних питань, підтримує контакти з існуючими партнерами або заводить нові. За відсутності комунікації керованість організації стає неможливою. Усі дії як компанії, так і співробітників стають хаотичними та нескоординованими.

На думку дослідників, управлінці витрачають 50-90% робочого часу на комунікацію [1]. Різномірні керівники надають перевагу саме цьому процесу, адже він дозволяє реалізувати роль керівника в міжособистісних стосунках з колегами, обміні інформацією, прийнятті рішень, організації мотивації, плануванні та контролі. Через те, що інформаційний обмін посідає вагомe місце в управлінській діяльності, комунікативний процес вважається таким, що сприяє поєднанню частин компанії в єдине ціле.

При знищенні комунікації компанія стає некерованою та її діяльність стає некоординованою і хаотичною. Саме тому вчені вивчають типи інформації та методи її передачі в аспекті впливу на поведінкові особливості людей та колективів. За теорією комунікації, потрібна поведінка отримується винятково через розуміння інформації.

Для ефективного комунікаційного процесу у форматі розпоряджень, інструкцій, наказів, доповідей, методичних вказівок, тощо, необхідно правильно добирати слова, враховувати потреби, настрій, стан здоров'я адресатів та ін. Саме через це проблема збільшення рівня ефективності комунікативного процесу розв'язується в таких аспектах: соціально-психологічному, семантичному, організаційному, текстово-логічному та технічному.

При підвищенні рівня комунікації до належного рівня вирішуються такі питання: чи готові партнери встановити комунікації, які методи комунікації, способи визначення та подолання перепон, наскільки правильно поєднано візуальну, усну та письмову форми комунікативного процесу.

Комунікація повинна вивчатися як в теоретичних, так і в практичних аспектах. Саме таким чином вивчається вміння комунікувати: наприклад, ораторська майстерність, придатність до викладання, журналістики, теле- та радіомовлення, реклами тощо. У практичній діяльності рівень ефективності комунікацій зменшується при помилковому перекладі, неправильно сформульованому повідомленні чи нечіткому тлумаченні. Інформацію може бути втрачено в процесі її зберігання чи передачі через недостатній рівень уваги працівників, недостатню кількість часу для розуміння та імплементації інформації тощо.

Важливу перешкоду в процесі налагодження ефективний комунікативних процесів в компанії становить:

- Авторитарність у ставленні управлінців для підлеглих;
- Виконання керівниками своїх посадових обов'язків не правильно або не в повному обсязі;
- Відсутність мотивації працівників до спілкування та позитивної ділової атмосфери;
- Неправильний розподіл обсягу відповідальності та прав;
- Невпевненість керівників та підлеглих в необхідності інформаційного обміну.

Суб'єктивним фактором зниження рівня ефективності комунікації є різне розуміння тих самих понять при обміні інформацією. У зв'язку з цим при інформаційному обміні та спілкуванні створюються перепони через перекручення інформації, наявність непорозумінь, зниження швидкості інформаційних просів тощо. Одержувачі інформації в першу чергу сприймають саме те, що сподівалися почути, й частіш за все не звертають уваги на ті новини, що не співвідносяться з їхніми уявленнями.

Існують такі комунікаційні аспекти: семантичний, прагматичний та технічний. При семантичному аспекті відображається процес передачі та прийому інформації та особливості її розуміння. При прагматичному аспекті враховується вплив отриманої на поведінкові аспекти та рівень ефективності застосування такої інформації. Технічний аспект пов'язується з процесом передавання інформації з однієї точки до іншої [2; 3].

Вчинення комунікації визначається як процес зв'язку, що потрібен кожній управлінській дії. Навіть є погляд, що ефективним управлінцем є той, хто досягнув успіху в підвищенні ефективності комунікативного процесу [4].

Організація комунікації, з одного боку, сприяє збільшенню рівня ефективності трудового процесу, а з іншого – досягнення високого рівня позитивних групових взаємодій. У широкому сенсі комунікативний процес не тільки допомагає ментальному розвитку людини, а й є засобом управління колективом.

Значення проблеми менеджменту комунікативним аспектом соціуму, інформаційним обміном, інтелектуальної власності під час становлення та розвитку економічної системи допомогло використати самостійний вид власного управління, що називається комунікативним менеджментом. Комунікативний менеджмент призначений для усестороннього інформативного забезпечення реалізації всіх форм та видів менеджменту, у зв'язку з тим, що його основним ресурсом є інформація, а технологія здійснення полягає в комунікації [5, 6].

Розуміючи значення інформаційного та комунікативного менеджменту в суспільстві, можна погодитися із дефініцією такого типу управління, запропоновану О. В. Поляруш і М. О. Самофаловою.

Тож, комунікативний менеджмент – це професійна діяльність, спрямована на досягнення ефективного комунікаційного процесу, як всередині освітньої установи, так і за її межами. Така цілеспрямована діяльність полягає у використанні прийомів, методів, процедур і технологій, які забезпечують ефективну інформаційну та емоційну взаємодію між різними спільнотами та індивідами [7].

Комунікативна сфера суспільства розвивається найшвидше з усіх інших. Надшвидкий розвиток інформаційних технологій, що полегшують процес комунікації, виступає основною причиною модернізації економіки. На сьогоднішній день поняття e-commerce та e-business нікого не дивують. Економіка як потужний каталізатор процесу глобалізації спричиняє кардинальні зміни в гуманітарній, правовій, суспільній, політичній та інших сферах сучасного соціуму.

Значення комунікації та інформації в житті сучасного соціуму, на нашу думку, важко переоцінити. При розкритті суті комунікативного менеджменту доцільно зважати на двоєдиність його природи: одна сторона цієї природи розкриває менеджмент як складовий елемент теорії управління економічною системою, що розглядає особливості взаємодії та взаємозв'язку елементів, які сприяють формуванню та використанню всіх видів капіталу економічної системи. З іншого боку, комунікативний менеджмент слід розглядати як самостійну професійну діяльність всіх суб'єктів та об'єктів економічних систем (їх структурних елементів) з питань щодо впровадження комунікаційної стратегії, сформованої відповідно до мотивів, установок, інтересів, відносин і конкретних цілей кожного [8].

Вивчення компанії як економічної системи базується на використанні теорії систем, розробленої з метою розвитку технологій та техніки, але використовуваної в суміжних галузях, таких як менеджмент, біологія, економіка, соціологія, тощо.

Системою визначається будь-яка концептуальна чи матеріально-технічна сукупність пов'язаних між собою елементів, об'єднаних зворотними та прямими зв'язками в ціле. Незважаючи на це, властивостями системи не є проста сума особливостей її елементів. Система комунікацій повинна бути забезпечена вхідними ресурсами, технологією та взаємодією між внутрішніми елементами. Кожному елементу комунікаційної системи притаманні унікальні характеристики, які варто оцінювати за допомогою спеціальних та інтегральних показників. Такі елементи є варіативними і компонуються по-різному. Також

важливо звернути увагу на кваліфікацію персоналу, психологічні особливості працівників, їхні риси характеру, якість соціальних взаємодій та рівень володіння інформаційно-комунікаційними технологіями у групах тощо [9].

Усі компанії функціонують в оточенні диференційованого конкурентного середовища. Зовнішній прояв середовища складається з усіх організацій та сил, з якими компанія функціонує в своїй стратегічній та повсякденній діяльності. В цю дефініцію відносять все, що розташоване поза компанією, так як все, що розташоване поза межами внутрішнього середовища компанії, впливає на неї. Стабільність середовища є недосяжною, саме тому в інтересах компанії проведення всебічного аналізу конкурентного середовища, вивчення його змін, та адекватне оперативне реагування. Зростання рівня змін зовнішнього середовища, стан компанії є менш визначеним, що, в свою чергу призводить до ускладнення управлінських процесів обміну інформацією, що призводить до збільшення витрат.

1.2. Складники механізму комунікативної діяльності

Дефініція внутрішніх комунікацій визначається як канали комунікації, використовуючи які компанія взаємодіє зі співробітниками. Ці канали стосуються конкретних працівників, підрозділів або компанії в цілому. Всі внутрішні комунікації залежно від способу їх здійснення поділяються на: технологічні, персональні та друковані. Переваги та недоліки цих способів систематизовані в табл. 1. Відсутні універсальні засоби, які охоплюють кожную цільову групу та вирішують всі завдання, що виникають перед системою комунікативного зв'язку в компанії. Необхідно застосовувати комплексну систему внутрішніх комунікацій, що поєднує всі механізми залежно від сприйняття їх цільовою групою.

При включенні працівників до процесу внутрішньої комунікації відбувається збільшення ймовірності позитивного сприйняття цінностей та цілей компанії, наявність нових ідей тощо.

Таблиця 1.1 – Переваги та недоліки типів комунікації на підприємстві

Тип	Переваги	Недоліки	Засоби
Друковані	Використання візуальних методів, що призводять до наочності; Вартість носіїв відносно не висока; Повідомлення отримуються оперативно; Надання можливості прямої анонімної комунікації з керівником; Підвищена інформативність; Задоволення потреби у спілкуванні; Відчуття належності до групи.	Відсутня можливість здійснення зворотного зв'язку; Капіталомісткі в загальному, не дивлячись на низьку вартість носіїв; Тривалий розрив між підготовкою матеріалу та ознайомленням з ним; Невисока тривалість можливості ознайомлення з носієм.	Видання компанії Адресно-інформаційні джерела Дошки оголошень
Технологічні	Інтерактивність; Можливість двостороннього характеру відносин; Висока швидкість ознайомлення; Масовість і персоналізація комунікацій; Великий обсяг інформації; Емоційне залучення на високому рівні; Дистанційність донесення інформації; Обсяг інформації не обмежується; Зручність доступу до інформації; Прямі комунікації та їх оперативність; Можливість регулярного та оперативного здійснення комунікацій.	Підвищена вартість такого методу комунікацій; Обмеженість інформаційної місткості; Залучення сторонніх фахівців; Відсутність навиків для роботи з технікою у деяких робітників.	Телефон; Інтернет, електронна пошта; Інформаційні термінали; Відеожурнали; Корпоративне телебачення; Корпоративне радіо.
Персональні	Персоналізована подача інформації; Можливість двосторонньої комунікації; Високий рівень емоційного залучення; Підвищення рівня лояльності співробітників; Оперативність інформації.	Висока вартість; Відірваність від виконання завдань; Породження чуток.	Збори співробітників; Інформаційні сесії структурних підрозділів; Корпоративи; Персональні комунікації; Плітки.

Виникають передумови використання системи внутрішніх комунікацій. В першу чергу, для високого рівня ефективності загального комунікативного процесу вдалих зовнішніх контактів не достатньо. До комунікативного процесу повинні бути заучені всі співробітники, адже офіційними каналами надходить лише 7 – 10% інформації, решта інформації доходить у вигляді пліток.

Базуючись на результатах нашого дослідження, ми виокремлюємо мету внутрішніх комунікацій, що полягає у формуванні позитивної ділової культури за допомогою підвищення рівня лояльності та мотивації персоналу. За рахунок цього відбувається досягнення мети компанії.

При створенні ефективної системи комунікацій управлінець стикається з двома основними типами бар'єрів:

- Міжособистісні бар'єри;
- Організаційні бар'єри

Для подолання кожного бар'єру чи мінімізації їх впливу існують певні методики, що застосовуються в комплексі та враховують інтереси і характеристики всіх зацікавлених осіб, передбачаючи можливість зворотних зв'язків.

З метою збільшення рівня ефективності міжособистісних комунікаційних процесів потрібно:

- пояснювати свої думки до їх висловлення;
- приймати проблем в розумінні;
- приділяти уваги зовнішньому прояву своїх емоцій;
- проявляти здатність до розуміння;
- сприяти встановленню двостороннього взаємозв'язку.

Способи знищення організаційних перешкод:

- створення системи зворотного зв'язку;
- регулювання інформаційних потоків;
- розробка заходів для полегшення передачі інформації по горизонталі та вертикалі;
- створення системи донесення пропозицій;

- використання внутрішньо організаційних інформаційних засобів;
- використання інформаційних технологій.

Для оптимальної системи внутрішніх комунікацій необхідно сприяти подоланню бар'єрів при здійсненні комунікації.

1.3. Комунікативні технології та засоби їх впливу

XXI століття характеризується новітніми інформаційними та комунікативними технологіями, соціалізацією менеджменту та його подальшою демократизацією. Імплементация новітньої техніки та мережі Інтернет в повсякденність компанії зумовлена потребою в обробці та аналізі великих масивів даних за короткий час та їх подальшу передачу в інші кінці світу. Зазначені інновації сприяють зміні сучасних бізнес-методів, переформатуванню управлінської структури та організації компанії та, в тому числі, генеруванню особливих конкурентних переваг для компанії [10].

Головною особливістю сучасної комунікаційної технології є кінцевий продукт – нова, достовірна, чітка інформація, отримана в певний проміжок часу. Аналіз використання нових комунікативних технологій підтверджує збільшення їх ролі в глобалізації.

На сьогоднішній день, враховуючи необхідність керівника компанії бути на зв'язку завжди і всюди розвиненими, є мережі бездротового доступу. На сьогодні спостерігається зародження системи, що має назву «Інтернет речей» і передбачає інтеграцію всіх пристроїв зв'язку. Досить скоро розів'ється 5G як інноваційна система стільникового доступу. Сьогодні ми стоїмо на початку революції бізнес-процесів. У новому світі кожний менеджер чи навіть прилад зможуть обмінюватися інформацією з будь-якої точки земної кулі протягом найближчого 10-ліття бізнес процеси зазнають глобальних змін, навіть більших за останні 100 років.

Нові економічні процеси будуть клієнтоорієнтованими і скерованими на взаємодію бізнесу і споживачів. Новітні комунікативні технології є надважливим чинником, визначаючим рівень розвитку і досягнення компанії. При розгляді

активної інтеграції нових технологій взаємодії компаніями, ми виявили, що в першу чергу такі технології запроваджуються малими та середніми організаціями [11].

На сьогоднішній день ріст кількості підключень до мережі Інтернет перебуває в процесі набуття нових рис, що надасть нам можливість активного впливу за допомогою комп'ютерних технологій.

Враховуючи наявні тенденції, припускаємо, що скоро автономні точки підключення до мережу Інтернет, в кількісному прояві, перевершать осіб зі смартфонами. У 2020 році загальна кількість підключень до мережі Інтернет досягнула показника 26 млрд., з яких приблизно 15 млрд. становили мобільні телефони, персональні комп'ютери, ноутбук та планшети. У той самий час становлення точок підключення до мережі Інтернет зумовило збільшення кількості Wi-Fi мереж.

Сучасні інформаційні та комунікативні технології мають вагомий вплив на менеджмент компанії, оскільки вони пов'язані з підвищеною ефективністю трудового процесу кожного окремого співробітника та компанії в цілому. Використання таких технологій штовхає компанію на значні витрати з метою їх впровадження, розвиток та сервісне обслуговування, через що не всі компанії здатні інтегрувати їх. Економічна складова інформаційних та комунікативних технологій розглядає їх як виробничі засоби, що вільно змінюють кадровий склад компанії. Так технології зумовлюють зменшення кількості управлінців та працівників, знижують вартість виробництва та продукції. У той самий час вони змінюють управлінську структуру компанії, управлінську ієрархію, обсяг витрати на купівлю інформації та її використання [13].

Виникає зростаючий взаємозв'язок між управлінською стратегією. Існує зростаюча взаємозалежність між діловою стратегією, правилами, протоколами та наявним програмним забезпеченням, базами даних, тощо. Зміна складу одного елемента призводить до зміни інших елементів.

Так, при змінах комунікативних технологій змінюються й інші структурні елементи ділової активності компанії, такі як кадровий елемент, методи роботи

та перетворення структури компанії. Інноваційні технології виступають як потужний інструмент створення ефективних та конкурентних управлінських стратегій.

Збільшення рівня функціонування інформаційних технологій є одним із проявів розвитку сфери бізнес інтересів компанії. Виключно правильне використання особливостей інформаційно-комунікативних технологій забезпечує стрімкий економічний розвиток так як є новим баченням комунікативних процесів, та управлінських стратегій [14].

На сьогоднішній день мережеві форми побудови зовнішніх комунікативних процесів досить різноманітні через зріст інтенсивного процесу інформаційного обміну та збільшення його масштабів. Все це виникає через розвиток мережі Інтернет, за допомогою чого компанії або управлінці будують віддалену роботу. Сьогодні системі вирізняються глобалізацією, яка допомагає в поєднанні різних економічних суб'єктів за допомогою глобального електронного середовища.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Комунікацією називають процес обміну інформацією в соціумі, послуговуючись символами, жестами, буквами та словами, послуговуючись якими висловлюється ставлення одного працівника до іншого. Комунікація на підприємстві відіграє важливу роль. У жодному процесі не можливо досягнути поставленої цілі без вміння спілкуватися. Керівнику будь-якої організації найперше потрібно організувати роботу, а вже потім контролювати та корегувати.

Комунікативний процес може вдосконалюватись за допомогою різних комунікативних технологій. Відповідно, чим новіша технологія, тим вищий рівень комунікації на підприємстві. Досліджено, що на сьогодні швидких темпів набирає комп'ютеризація підприємств та впровадження освітніх технологій, які відповідають сучасності. Виходячи з цього, можна зробити висновки, що в подальшому процес комунікації можна буде вдосконалити швидше, ніж зараз.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ ЗДІЙСНЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ ВІДДІЛУ КАДРІВ В ОСВІТНІЙ УСТАНОВІ

2.1. Основні завдання та структура Донецького національного університету імені Василя Стуса

Місце Донецького національного університету імені Василя Стуса на освітній і науковій карті України та світу може бути відображенням його позицій в різноманітних як національних, так і міжнародних рейтингах.

У рейтингуванні за методикою «QS University Rankings: Eastern Europe and Central Asia» беруть участь понад 2 900 університетів. Ключовими акцентами рейтингу є репутація в академічному середовищі (30%), репутація серед роботодавців (20%), співвідношення викладацького складу та кількості студентів (10%), частка співробітників зі ступенем PhD (5%), наукові роботи (10%), частка іноземних викладачів (2,5%), частка іноземних студентів (2,5%), міжнародна дослідницька мережа (10%), вплив університету в Інтернеті (5%), кількість цитувань на одну статтю (5%).

ДонНУ імені Василя Стуса у 2020 р. посів 12–14 місце серед 20 закладів вищої освіти (далі – ЗВО) України, представлених у рейтингу (2019 р. – 10–15, у 2018 р. – 10–14, 2017 р. – 8 місце), і потрапив до категорії 201–250 загалом в регіоні Східної Європи та Центральної Азії.

Інформаційним освітнім ресурсом «Освіта.ua» складено консолідований рейтинг вищих навчальних закладів України 2020 року. Як вихідні дані для складання консолідованого рейтингу вищих навчальних закладів України використані найбільш авторитетні серед експертів та засобів масової інформації національні рейтинги навчальних закладів України: «Топ-200 Україна», «Scopus» та «Бал ЗНО на контракт», кожен з яких використовує різні критерії оцінювання вищих навчальних закладів. Отриманий узагальнений рейтинг підсумовує рейтингові місця вузів за версією «Топ-200 Україна», «Scopus» та «Бал ЗНО на контракт».

Консолідований рейтинг вищих навчальних закладів України включає ЗВО III-IV рівнів акредитації, а також 7 підрейтингів ТОП-10: «Кращі класичні університети України», «Кращі медичні університети України», «Кращі педагогічні університети України», «Кращі приватні університети України», «Кращі університети столиці», а також «Рейтинг ЗВО за областями» та «Рейтинг ЗВО за регіонами України».

Як вихідні дані для складання консолідованого рейтингу вищих навчальних закладів України використані найбільш авторитетні серед експертів рейтинги: «Топ-200 Україна», «Scopus» та «Webometrics», кожен з яких використовує різні критерії оцінювання вищих навчальних закладів. У 2020 році у консолідованому рейтингу ДонНУ імені Василя Стуса посів 18 місце серед 241 ЗВО, 3 місце серед кращих вишів Центральної України. Наш Університет входить до десятки кращих ЗВО серед класичних університетів України.

Центр міжнародних проектів «Євроосвіта», в партнерстві з міжнародною групою експертів IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence, презентував новий академічний рейтинг закладів вищої освіти України «Топ-200 Україна2020».

Як зазначають укладачі рейтингу, базовим принципом ранжування університетів у рейтингу є забезпечення повної відкритості, прозорості і незалежності ранжування університетів. Для укладання рейтингу використовувалися лише відкриті дані прямих вимірів, виставлені на відкритих веб-ресурсах незалежних національних та міжнародних організацій і установ. При цьому дані, або експертні оцінки самих університетів та органів управління ними не використовувалися.

Також укладачі рейтингу намагались врахувати всебічність і багатогранність діяльності університетів. Відповідно цього річний рейтинг українських університетів розраховувався за десятьма показниками, шість з яких є міжнародними, чотири – національними. При цьому вагові коефіцієнти міжнародних показників діяльності університетів (результати у світових

рейтингах, участь університетів в програмах Erasmus+ Європейського Союзу) встановлені вищими за вагові коефіцієнти національних показників.

У 2020 році ДонНУ імені Василя Стуса посів 29 місце серед 200 університетів. Webometrics Ranking of World's Universities опублікував традиційний рейтинг світових університетів за рівнем їх присутності в мережі. Результати досліджень Webometrics публікуються двічі на рік, у січні та липні.

У процесі складання Webometrics Ranking of World's Universities враховується кількість проіндексованих пошуковими системами сторінок сайту навчального закладу, зовнішні посилання на нього, цитованість ресурсу, кількість завантажених на сайт файлів та інші показники, пише портал Освіта.ua. Іншими словами, оцінюється змістовна та інформаційна складова вебсайту університету. Розробники зазначають, що при складанні рейтингу показники відвідуваності та дизайн сайтів до уваги не береться. Новий вебрейтинг університетів світу Ranking Web of Universities складений з урахуванням систематизованих даних, отриманих розробниками у липні 2020 року.

Загалом, рейтинг охоплює понад 12 тисяч університетів та навчальних закладів з усього світу, з них 317 закладів вищої освіти з України. Рейтинг Webometrics оцінює більше 24 тисяч ЗВО світу та укладається з 2004 року однією з найбільших наукових установ Європи – Національною дослідницькою радою Іспанії. Найбільшу вагу в рейтингу (80%) займають показники цитованості ЗВО в мережі Інтернет та у наукометричній базі Scopus. Рейтинг також враховує рівень впровадження в університеті політики «відкритого доступу» до результатів своїх досліджень, навчальних матеріалів, нормативної бази тощо. У 2015 році Лабораторія Cybermetrics внесла зміни у розрахунок показників, значно збільшивши вплив університетських публікацій, які входять в 10% найбільш цитованих у відповідних галузях науки за даними Scimago (на основі Scopus). Рейтинг публікується двічі на рік – у січні та в липні. Станом на липень 2020 року університет посідає 43 місце серед ЗВО України та 5308 місце серед університетів світу.

У квітні 2020 року сайтом Освіта.ua здійснено наукометричний моніторинг суб'єктів науково–видавничої діяльності України за показниками бази даних SciVerse Scopus, на підставі якого складено рейтинг українських закладів вищої освіти.

Результати рейтингу вищих навчальних закладів базуються на показниках бази даних Scopus, що є інструментом для відстеження цитованості наукових статей, які публікуються навчальним закладом або його співробітниками. База даних Scopus постійно індексує понад 20 тисяч наукових журналів та сотні книжкових серій. Оцінка вищих навчальних закладів України здійснювалась за індексом Гірша – кількісним показником, що базується на кількості наукових публікацій і кількості цитувань даних публікацій. Станом на квітень 2020 року Донецький національний університет імені Василя Стуса посідає 21 місце (10 серед класичних університетів) серед 177 ЗВО України за показниками публікаційної активності в виданнях, які індексуються в наукометричній базі Scopus. Університет зберіг свої позиції як серед класичних університетів, так і в загальному рейтингу. Індекс Гірша ДонНУ імені Василя Стуса становить 32.

Структура Донецького національного університету імені Василя Стуса складається з таких основних компонентів: ректорат; 7 факультетів, які містять кафедри; філія «Бізнес-інноваційний центр «ДонНУ-Поділля»; магістратуру, аспірантуру та докторантуру, 13 відділів; Наукова бібліотека; Науково-дослідна частина; центр адміністративно-господарських послуг; навчально-виробнича база «Сокіл»; навчально-практична лабораторія «Спортивний клуб» [15]:

Відділ кадрів Донецького національного університету імені Василя Стуса є структурним підрозділом Університету, що підпорядковується безпосередньо ректору.

До основних завдань та обов'язків відділу кадрів належить:

- Підбір та розстановка наукового, науково-педагогічного, педагогічного, інженерно-технічного, навчально-допоміжного та адміністративно-обслуговуючого персоналу, ознайомлення їх із правилами внутрішнього трудового розпорядку та колективним договором;

- Оформлення прийому, переведення, переміщення та звільнення працівників Університету;
- Ведення встановленої звітно-облікової документації, підготовка державної статистичної звітності з кадрових питань;
- зберігання особових справ студентів Університету протягом їхнього навчання, видача довідок про зберігання оригіналів документів в Університеті;
- обчислення стажу роботи працівників Університету всіх категорій
- Облік та оформлення відпусток працівників;
- Підготовка матеріалів для заохочення працівників;
- Оформлення та зберігання особових справ та трудових книжок працівників.

Робота працівників відділу кадрів спрямована на підтримку високого іміджу Університету, якісне та вчасне виконання своїх посадових обов'язків, уважне та ввічливе ставлення до працівників, студентства та відвідувачів Університету.

Навчально-практичний інформаційно-комунікаційний центр – структурний підрозділ Донецького національного університету імені Василя Стуса, який займається налагодженням та підтримкою зовнішніх і внутрішніх комунікацій Університету задля підвищення поінформованості співробітників, професорсько-викладацького складу і студентів, а також широкого кола громадськості щодо цілей і завдань, науково-освітньої, громадської та іншої діяльності Університету, її результатів, забезпеченням зворотного зв'язку з цільовими аудиторіями. А також підтримує позитивний імідж, підвищує рівень довіри та лояльності до Університету, є майданчиком для закріплення практичних навичок і компетенцій з інформаційно-комунікаційної та іміджевої діяльності студентами та викладачами Університету.

Відділ комунікацій має такі підрозділи: (рис.2.1)

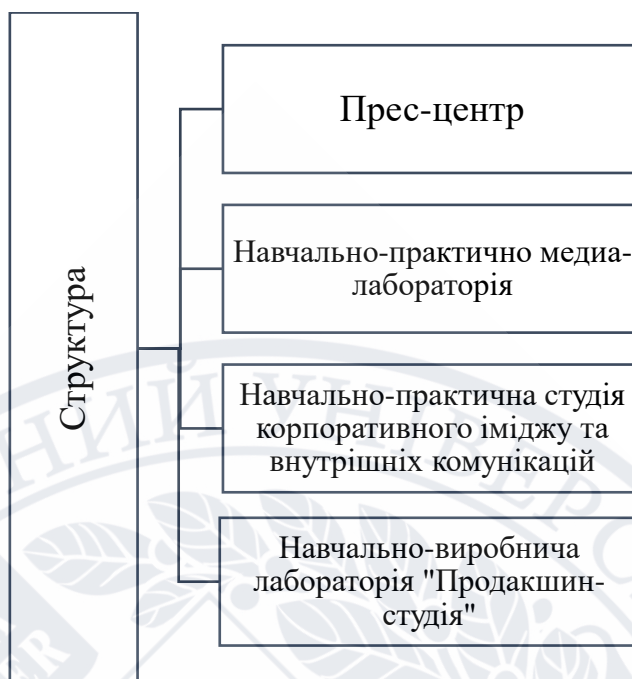


Рис.2.1 Структура відділу комунікацій

Отже, головний інформаційно-телекомунікаційний центр забезпечує організацію роботи університету у сфері інформаційно-телекомунікаційних технологій для забезпечення навчального, наукового та виховного процесів.

2.2. Оцінка зовнішнього комунікаційного процесу

Будь-яка організація не може існувати ізольовано. Вона постійно взаємодіє із іншими організаціями. Зовнішні комунікації є процесом, який забезпечує обмін інформацією між організацією та її зовнішнім середовищем. Донецький національний університет імені Василя Стуса взаємодіє з: проректорами, деканатами, кафедрами, керівниками структурних підрозділів інших закладів вищої освіти, органами місцевого управління, установами, організаціями міста з питань, що належать до його компетенції.

Для того, щоб розібратися у сутності існуючої практики комунікації, розглянемо і проаналізуємо діяльність відділу, на який безпосередньо покладено виконання функції зв'язків з громадськістю – прес-центр, інформаційної діяльності, зв'язків з громадськістю та взаємодії з різними органами.

Прес-центр – це структурний підрозділ відділу комунікацій, який формує сприятливе інформаційне середовище для функціонування Університету та просування його іміджу в суспільстві.

Прес-центр оперативно інформує зовнішнє середовище про збільшення досягнень професорсько-викладацького складу, студентів та співробітників, про головні події наукового та культурно-розважального життя Університету.

Відділ має забезпечити постійний та ефективний зв'язок із засобами масової інформації для інформування суспільства про діяльність Університету міжнародних відносин.

До функцій прес-центру входять:

- моніторинг суспільної думки про імідж Університету міжнародних відносин;
- оперативне інформування структурних підрозділів про заходи, що проходять;
- інформаційний супровід подій в Університеті;
- залучення представників ЗМІ до висвітлення заходів, що організовує;

Основними комунікативними заходами є:

1. Круглий стіл. Круглий стіл є формою спільного обговорення проблемних ситуацій, ідей між представниками.
2. Зустрічі з журналістами.
3. Прес-конференції.

Прес-конференція – захід, що проводиться у випадках, коли є суспільно значуща новина, і організація або окрема відома особа, безпосередньо пов'язані з цією новиною, бажають дати свої коментарі з цього приводу, які були б цікаві і важливі для громадськості.

4. Брифінг– короткий публічний виступ, на якому учасники певних подій або заходів надають інформацію про поточний перебіг справ, позиції сторін, повідомляють раніше невідомі деталі та відповідають на питання журналістів

5. «Гаряча лінія».

Дослідники розглядають концепцію комунікацій структурних підрозділів установи як систему побудови ефективних комунікацій, основу на принципі інтеграції інформаційних потоків інформації у віртуальному і реальному просторі. Сутність підходу становлять такі принципові положення:

1) інтегровані комунікації – це інформація, одержувачами і відправниками якої є всі аудиторії, від яких залежить діяльність підприємства. У ці аудиторії входять як клієнти, так і співробітники підприємства, а також постачальники, посередники й конкуренти. Повинні бути розглянуті всі комунікативні процеси, які так чи інакше стосуються діяльності підприємства;

2) джерелом інформації є як реальний простір, так й інтернет-середовище.

Повідомлення, які поширює підприємство, призначені для різних просторів. Інформаційні потоки повинні бути проаналізовані як окремо, так і комплексно. Підприємство повинно оперативно реагувати на зміни в реальному просторі та адаптувати до змін комунікації для реального та віртуального середовищ. Аналогічно характер повідомлень на онлайн-форумах і конференціях, а також аналіз поведінки користувачів на сайті повинен враховуватися при прийнятті рішень щодо форми та змісту повідомлень в традиційній структурі;

3) для успішної комунікативної діяльності підприємства значення має як відправлена в зовнішнє середовище, так і отримана інформація, а також інформація, поширена на самому підприємстві.

Донецький національний університет імені Василя Стуса має добре налагоджений зовнішній комунікаційний процес. Ректор та проректори Університету постійно знаходять партнерів та співпрацюють з ними. В університеті працюють 6 іноземних викладачів та навчаються іноземні студенти. Крім того, Університет має гарну репутацію серед ЗВО Вінниччини та України. Негативно впливає на налагодження зовнішньої комунікації лише той факт, що Університет – переїхав з міста Донецьк і інші ЗВО сприймають його як конкурента, якого бажано позбутися.

2.3. Система комунікацій у внутрішньому середовищі установи

Система комунікацій у внутрішньому середовищі університету забезпечує формування та координацію внутрішньої інформаційно-комунікаційної та іміджевої політики, корпоративної культури, використання Брендбуку, реалізує корпоративні іміджеві проекти Університету, сприяє формуванню позитивної репутації Університету серед стейкхолдерів навчального процесу, партнерів Університету.

Канали зв'язку, за допомогою яких Університет взаємодіє з внутрішніми цільовими групами, називають внутрішніми комунікаціями (ВК). Ці комунікації стосуються як відділів, управлінь, секторів, установи загалом, так і кожного окремого працівника. ВК є засобом створення демократичної установи, метою яких є досягнення гармонії. Для того, щоб робота управління була ефективною необхідно насамперед створювати та налагоджувати внутрішні комунікації в установі. Вдало визначена внутрішня комунікація сприяє покращенню мікроклімату, внаслідок чого персонал більш ефективно виконує свою роботу.

Основою управління внутрішніми комунікаціями є здійснення впливу на працівників з метою забезпечення приймання, оброблення, накопичення та передавання ними своєчасної інформації. Система внутрішніх комунікацій – це комплекс заходів, який передбачає налагодження взаємодії всіх її видів та типів. Б. Адамс виокремлює такі види комунікацій [8, с. 147]:

- формальні – обговорення між співробітниками робочих процесів, що визначаються організаційною структурою установи;
- неформальні – спілкування між колегами, як між друзями, на різну тематику, або ж канал поширення пліток;
- вертикальні – зверху вниз і знизу вгору;
- горизонтальні – обміну інформацією між управліннями, відділами.

Важливим процесом здійснення комунікацій в місцевих органах влади є не вибір найбільш вдалого виду комунікацій, а комплексне їх поєднання.

На нашу думку, в університеті поєднуються усі види комунікацій. Проаналізуємо детальніше кожен вид комунікацій як метод спілкування в ЗВО.

Горизонтальні комунікації в Університеті здійснюються шляхом запитів з боку керівників відділів про надання їм необхідної інформації, а також шляхом обміну інформацією між підрозділами.

При здійсненні горизонтальних комунікацій зворотний зв'язок здійснюється у вигляді взаємного обміну інформацією та спільного вироблення рішень. Результатом горизонтальних комунікацій є поліпшення або погіршення роботи учасників комунікаційного процесу, в залежності від отриманої ними інформації. Якщо дана інформація була актуальною і достовірною, то вона повинна допомогти співробітникам установи в роботі. Якщо ж інформація була недостовірною, то вона може зашкодити роботі і призвести до виконання зайвих дій, що дублюються та несвоєчасного виконання завдань. Розвиток горизонтальних зв'язків установи розкриває нові можливості для співробітників, – це, насамперед, формування власного бачення діяльності установи та усвідомлення своєї ролі в ній [13, с. 80]. Розглянемо горизонтальні комунікації на прикладі розробки розподілу ставок для професорсько-викладацького складу на навчальний рік. Для проведення даного етапу підготовки до навчального процесу, необхідно докласти велику кількість зусиль керівникам різних підрозділів. Завідувач навчального відділу розробляє приблизні зразки розподілу ставок по кафедрах і погоджує їх з першим проректором та начальником відділу кадрів. Після повного затвердження розподілів вони подаються до відома деканів факультетів та завідувачів кафедр. Тобто, при виконанні лише невеликої частини роботи залучаються керівники різних підрозділів, і в цьому чітко прослідковуються горизонтальні комунікації.

Вертикальні комунікації – це зв'язок між ректором і проректорами, деканами. Вертикальні комунікації керівниками здійснюється в двох напрямках. За низхідним напрямом інформація від ректора надходить до проректорів у формі щоденних запитів про хід виконання робіт і отриманні від них поточної інформації. За висхідним – проректори спрямовують ректору доповіді про свою роботу і надають звіти про виконання доручених їм завдань. Що стосується вертикальних комунікацій між проректорами і їх підлеглими, то вони також

здійснюються у формі запитів про хід виконання робіт з боку деканів і надання звітів з боку викладачів. При цьому за низхідним механізмом декани можуть передавати інформацію, яка виходить безпосередньо від них, а також можуть передавати розпорядження ректора, що стосуються безпосередніх виконавців і виконуваної ними роботи.

Зворотній зв'язок при здійсненні вертикальних комунікацій проявляється у вигляді передачі підлеглими керівникові того, як вони мають намір вирішувати проблему. Результатом вертикальних комунікацій є виконання наказів і розпоряджень, які надійшли зверху.

Поширеними є діагональні комунікації; це зв'язок керівників відділів з працівниками, які не перебувають в їх підпорядкуванні і зв'язок співробітників з іншими керівниками. Зворотним зв'язком при діагональних комунікаціях є обмін інформацією між різними відділами, а результатом – зміна діяльності відділів внаслідок отриманої інформації або розпоряджень. Всередині відділів комунікаційні процеси протікають за схемою «всеканальної» комунікаційної мережі.

Формальні комунікації – це спілкування працівників, які перебувають в підпорядкуванні в певному підрозділі і вирішують робочі запитання. До прикладу коли керівник дає певну роботу на виконання своїм підлеглим, то вони можуть між собою визначити робочі моменти, відповідно до посадових інструкцій.

Крім того, в Університеті існують ще й неформальні комунікації.

Вони здійснюються в рамках різних груп, що виникають між працівниками організації внаслідок особистих симпатій і прихильностей. Наприклад, працівники університету, які мають схожі інтереси, об'єднуються в групи і проводять час разом в позаробочий час. Єдиним недоліком таких комунікацій є поширення пліток про працівників, які не входять у такі об'єднання.

Отож, як стверджує В. Годин, внутрішні комунікації забезпечують взаємодію між усіма ланками управлінського процесу, управліннями, відділами, окремими особами в процесі особистих контактів чи обміну документацією [16,

с. 60]. У Донецькому національному університеті імені Василя Стуса також чітко простежуються усі види комунікацій.

Внутрішні комунікації поділяють на три групи:

- друковані;
- технологічні;
- персональні.

ЗВО притаманне комплексне їх застосування, тобто утворення цілої системи ВК, оскільки не існує такого типу ВК, який охоплював би усі цільові групи. Хоча розвиток технологій призвів до більш досконалих форм взаємозв'язку, та все ж в Університеті друковані засоби зв'язку залишилися первинним засобом для внутрішнього спілкування. Серед них дошки оголошень, посадові інструкції, інформаційні листки, накази, звіти, розпорядження, Статут та Положення Університету тощо.

Накази і розпорядження використовуються при вертикальних низхідних комунікаціях, а звіти і доповіді – при вертикальних висхідних і при горизонтальних комунікаціях. Такі види комунікації, як розпорядження, визначення обов'язків та повноважень посилюють контроль в установі. На дошці оголошень розміщуються вітання, інформативні матеріали про визначні дати Університету та досягнення викладачів та студентів.

Із технологічних засобів комунікацій в Університеті використовується телефонний зв'язок, комп'ютер, факс, e-mail, соціальні мережі та офіційний сайт. В ДонНУ імені Василя Стуса дуже ефективно використовується Facebook та Telegram. В обох соціальних мережах створенні сторінки та канали як усього ЗВО так і по факультетах, кафедрах підрозділах. Відповідно інформація автоматично потрапляє лише цільовій аудиторії. Цим збільшується вірогідність правильного розподілу часу та точного потрапляння інформації необхідному працівнику.

Загалом ж в установі перевагу надають персональним комунікаціям, які представлені різноманітними засобами. При цьому адресантами також можуть

бути окремі люди, відділи, управління або і сам Університет. Персональні комунікації здійснюються у таких формах:

- збори персоналу Університету;
- проведення нарад;
- колегії;
- спільне проведення культурних заходів тощо.

Збори персоналу проводяться для оперативного вирішення питань, що належать до компетенції Університету. Оперативні наради проводяться з метою координації діяльності заступників голови, керівників структурних підрозділів та її апарату:

Ректор Університету проводить оперативні наради із своїми заступниками, проректорами, деканами, викладачами та іншими. Безпосередньо перед початком наради здійснюється реєстрація учасників, після чого протоколювання та доведення до виконавців прийнятих доручень. Регулярність проведення та пряме спілкування співробітників роблять наради ефективним комунікаційним засобом.

Ключовим моментом поліпшення ВК є пряма взаємодія між керівництвом та підлеглими. З метою обговорення та координації розгляду важливих питань діяльності утворюється колегія. Рішення колегії приймається за допомогою відкритого голосування присутніх на засіданні членів колегії. Лише в окремих випадках може бути проведене таємне голосування. За рішенням колегії оформляється протокол, який слугує підставою для видання відповідного розпорядження. Спільне проведення культурних заходів зміцнює канали комунікації та дає змогу поспілкуватися керівникам з підлеглими у неформальній обстановці. Обмін інформацією при такій невимушеній атмосфері не лише згуртовує колектив, а й дає змогу зібрати нову інформацію про працівників, оцінити наявний стан речей з іншого ракурсу. Поряд із використовуваними видами та типами комунікацій існують ще й комунікаційні технології управління персоналом притаманні Університету.

Метою (місією) внутрішнього аудиту в Донецькому національному університеті імені Василя Стуса є допомога Ректору в досягненні поставлених цілей за допомогою системного та послідовного підходу до проведення внутрішніх аудитів шляхом оцінки діяльності університету. А також додання цінності університету за результатами такої оцінки через надання Ректору належних рекомендацій щодо:

- вдосконалення системи управління, внутрішнього контролю, включаючи процеси управління ризиками;
- удосконалення політики та процедур, що забезпечують запобігання незаконному, неефективному та неефективному використанню бюджетних коштів, помилок чи іншим недолікам у діяльності університету;
- посилення підзвітності та підвищення ефективності університету;
- розвиток доброчесності шляхом поступового розвитку культури етичної поведінки, заснованої на дотриманні етичних цінностей.

Необхідно забезпечити досягнення внутрішнім аудитом таких цілей:

- орієнтація внутрішнього аудиту на оцінку ефективності, результативності та якості завдань, функцій, бюджетних програм, адміністративних послуг тощо;
- надання аудиторських рекомендацій, спрямованих на вдосконалення діяльності університету, його внутрішнього контролю та досягнення певних цілей;
- постійний професійний розвиток (навчання та підвищення кваліфікації) працівників, відповідальних за внутрішній аудит, шляхом самоосвіти та участі у навчальних заходах з питань внутрішнього аудиту, внутрішнього контролю та управління ризиками; інші цілі з урахуванням визначеної загальної стратегії Донецького національного університету імені Василя Стуса та мети (місії) внутрішнього аудиту.

Ректор забезпечує організаційну та функціональну незалежність внутрішнього аудиту в Дон НУ імені Василя Стуса, що передбачає безпосереднє підпорядкування та звітування (підзвітність) Ректору.

2.4. Методи оцінювання ефективності процесу здійснення комунікацій відділу кадрів ЗВО

Головною умовою перетворення комунікації в самостійний інструмент управління організаціями є розробка методів оцінки ефективності комунікаційного процесу для задоволення потреб вітчизняних компаній. Важливо отримати інформацію про ефективний процес спілкування та наявність резервів для підвищення його ефективності через такі причини: рівень розвитку організаційної комунікації впливає на якість та рівень прийняття рішень, а також на здатність компанії успішно взаємодіяти з навколишнім середовищем; до цього часу керівники вітчизняних компаній недооцінювали значення комунікації для успішного здійснення діяльності; необхідні критерії оцінки результатів заходів щодо вдосконалення комунікаційного процесу. Тому найважливішим питанням управління комунікаціями є розробка комплексного методу оцінки, який пов'язує комунікацію з потребами корпоративного стратегічного розвитку. Це завдання вважається одним із найскладніших завдань у галузі управління комунікаціями [17].

Технологія діагностики системи зв'язку, що надається організацією, включає сім аспектів аналізу, зокрема це:

- 1) «структура комунікацій» – містить питання, що визначають ступінь внутрішньої цілісності організації, послідовність прийняття рішень, швидкість передачі інформації, внутрішні та зовнішні інформаційні потоки, а також деталі комунікаційної мережі;
- 2) «низхідні комунікації» – включають питання, що відображають стан зв'язку між різними рівнями ієрархії: комунікація команд управління, інформація про організаційні цілі та перспективи, а також питання про очікувані результати та винагороди, стандарти та рекомендації щодо оцінки ефективності, заохочення та покарання, поширення цінностей та принципів діяльності організації;
- 3) «горизонтальні зв'язки» – містять питання, що відображають такі проблеми: широкий інформаційний статус між різними підрозділами та

посадовими особами на одному рівні управління, рівень координації між підрозділами та керівниками, використання робочих груп, що складаються з працівників різних підрозділів для вирішення виробничі проблеми, а завдання управління підрозділів та менеджерів на одному рівні управління є послідовними та цільовими.

4) «канали комунікації» – включають такі статті: забезпечення технічних засобів зв'язку, рівень витрат засобів технічного зв'язку, використання каналу для задоволення конкретних вимог повідомлення та цілей зв'язку, рівень власності на технічний засоби комунікації та якість письмового спілкування;

5) «інформаційні потреби» – містять запитання, які вказують, наскільки менеджери та працівники задоволені інформаційними потребами. Обираються питання, щоб визначити потреби кожного рівня. Тому для керівників вищого рівня будуть оцінюватися такі параметри: аналіз інформації, якість внутрішньої та зовнішньої інформації та розуміння фактичної ситуації. Для того, щоб визначити рівень задоволеності керівників підрозділів та працівників інформаційними потребами, враховують такі категорії: обізнаність про загальну діяльність організації, майбутні зміни в робочому середовищі, очікування керівництва та можливу віддачу, а також якість отриманої інформації та достатня для виконання службових обов'язків.

6) «комунікаційний клімат» – включає категорії оцінки, що відображають соціальні та психологічні аспекти комунікативної діяльності: важливість для організації, задоволеність роботою, довіра до управління, традиція спільного вирішення проблем, інтерес до спільних результатів, рівень комунікативних навичок, керівництво, передача досвіду, знань та традицій, командна атмосфера та дружба, вірність інтересам компанії;

7) «зворотній зв'язок» – містить запитання про якість зворотного зв'язку в організації та з клієнтами. У першому випадку оцінка: здатність працівників надавати зворотній зв'язок, задавати питання та вносити пропозиції, а також відкритість керівництва до питань та пропозицій підлеглих. Вище

керівництво оцінює зацікавленість організації у розкритті потенціалу кожного працівника та включенні його в процес управління, а також можливості, що надаються працівниками для надання рекомендацій щодо розвитку організації. При оцінці рівня зворотного зв'язку із клієнтами визначатимуться такі фактори, як здатність клієнта робити пропозиції щодо поліпшення продуктивності продукції, сервісного та гарантійного обслуговування, інформаційних каналів, оцінки задоволеності клієнтів та виявлення незадоволених клієнтів.

Після різних етапів діагностики та інтерпретації результатів робляться висновки про ефективність або неефективність організаційного процесу в процесі комунікації. Під ефективністю розуміють використання наявних ресурсів таким чином, щоб досягти поставленої мети при найменших витратах. Для того, щоб успішніше розглядати ефективність, необхідно розрізняти нормативну ефективність та економічну ефективність та визначити основні проблеми, що виникають при її визначенні.

Нормативна ефективність вказує на ступінь досягнення комунікативних цілей і завдань. У сфері комунікації експерти вважають це необхідним. Інший спосіб визначення ефективності регулювання пов'язаний з формулюванням стратегічних планів розвитку систем зв'язку. Менеджерам слід виходити з цієї концепції, яка базується на тому, що комунікаційні системи повинні постійно розвиватися, вдосконалюватися та модернізуватися [18].

Отже, з наведених матеріалів видно, що спілкування не обмежується простою передачею інформації. Вона повинна бути реалізована таким чином, щоб надіслана інформація впливала на поведінку цільової особи та мотивувала її до певних дій. Це можливо, коли обидві сторони вважають, що рішення та відповідні дії на основі цієї інформації покращать ситуацію.

Спілкування є неодмінним атрибутом процесу управління. Вони пов'язують різні елементи організації в єдине ціле, тим самим маючи можливість координувати свої дії, аналізувати успіхи та невдачі, виправляти помилки, призначати нові завдання тощо. Пов'яжіть це із зовнішнім середовищем - надайте доступ до інформації про кон'юнктуру ринку та поведінку суб'єктів

господарювання, щоб інформувати ділових партнерів та споживачів про їхні наміри та впливати на їх поведінку.

Організаційне спілкування повинно здійснюватися в різних напрямках – всередині та поза організацією, спілкування в межах рівня управління (горизонтальний) та між рівнями (вертикальний). Якщо обговорення методу вирішення проблем включає відповідні підрозділи, воно також має бути діагональним. Метод здійснюється через відсутність обмежень і неформальний (через поширення чуток). Кожен із цих типів комунікацій виконує свої завдання згідно зі своїми конкретними правилами чи процедурами та діє відповідно до цих правил або процедур, щоб забезпечити свою ефективність. Швидка складність систем управління персоналом, звітності та бізнес-систем вимагає вирішення переходу до нових технологій управління, інакше неможливо буде забезпечити впровадження інноваційних процесів та поліпшити конкурентоспроможність.

За останні кілька десятиліть діловий світ по-справжньому зрозумів важливість управлінських технологій як мети, основної сполучної ланки між принципами керівництва та економічними механізмами [19]. Без технічної підтримки (технічна підтримка повинна бути принципово змінена завдяки впровадженню комп'ютеризації) управлінські рішення не можуть бути ефективно впроваджені. [20].

Для проведення діагностики комунікації у відділі кадрів обрано метод анкетування. Було розроблено анкету за попередніми критеріями та проведено опитування працівників Донецького національного університету імені Василя Стуса [Додаток А]. В опитуванні взяли участь 30 осіб, серед них 6 працівників відділу кадрів, 11 працівників бухгалтерії, 4 працівники юридичного відділу, 4 працівники загального відділу, 3 працівники навчального відділу, 2 працівники відділу міжнародних зв'язків. В опитуванні було сконцентровано увагу на відділі кадрів. Для більш конкретних результатів обпитувались працівники, які найчастіше перетинаються у роботі з цим відділом.

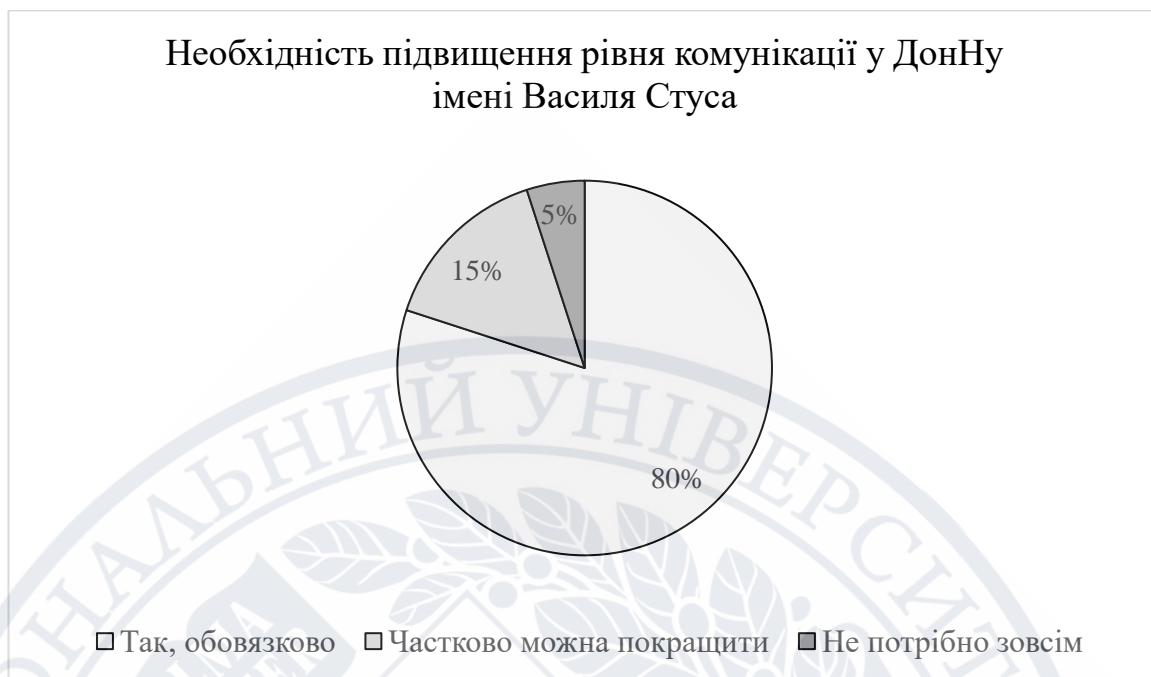


Рисунок 2.2 – Результати опитування щодо рівня комунікацій у
Донецькому національному університеті імені Василя Стуса

За отриманими результатами можна зробити такі висновки:

- 80% працівників не задоволені рівнем комунікації в університеті;
- 75% працівників вважають, що рівень комунікації має великий вплив на роботу в загальному.

Щодо методів здійснення комунікації, то тут думки об'єктів опитування розійшлися. Одні вважають, що за краще використовувати «живе» спілкування з працівниками ввірених підрозділів, адже видно їх реакцію, поведінку, настрій тощо. Інші ж надають перевагу фіксованим методам спілкування. У такому разі в подальшому можна підтвердити свої слова за допомогою електронного носія, зокрема, тут найкращий спосіб – використання корпоративної пошти. Проведені дослідження також показали, що наявність технічної підтримки позитивно впливає на процес комунікації.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Донецький національний університет імені Василя Стуса – це відкрита академічна спільнота, що є провідним центром освіти, науки та інновацій. Стусівський університет сьогодні – потужний науково-освітній комплекс

найвищого IV рівня акредитації, один із провідних вищих навчальних закладів України.

Свою місію ДонНУ імені Василя Стуса вбачає у формуванні особистості-професіонала: Інтелектуальної, Інформованої, Інноваційної, само Ідентифікованої, Інтегрованої у суспільство (Номо-І). Вдалий підхід процесу комунікації в ЗВО допоможе у досягненні місії. Уміння конструктивно спілкуватися сприяє досягненню високих результатів у різних сферах освітньої діяльності.

У другому розділі ми детально розглянули структуру та завдання Університету, провели оцінювання зовнішнього та внутрішнього комунікативного процесу. Детальніше розглянути комунікацію на прикладі відділу кадрів ДонНУ імені Василя Стуса. Робота працівників відділу кадрів спрямована на підтримку високого іміджу Університету, якісне та вчасне виконання своїх посадових обов'язків, уважне та ввічливе ставлення до працівників, студентства та відвідувачів Університету.

Основою управління внутрішніми комунікаціями є здійснення впливу на працівників з метою забезпечення приймання, оброблення, накопичення та передавання ними своєчасної інформації. Система внутрішніх комунікацій – це комплекс заходів, який передбачає налагодження взаємодії всіх її видів та типів.

Провівши опитування та оглянувши університет як цілісну структуру, можна зробити висновки, що комунікація університету перебуває на належному рівні. Але на думку багатьох працівників, до налагодження досконалого процесу спілкування необхідно докласти ще чимало зусиль.

РОЗДІЛ 3.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМУНІКАЦІЙНОЇ МЕРЕЖІ ДОНЕЦЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

Спілкування – це інструмент гармонізації людських ресурсів, тобто головний інструмент менеджера у виконанні функцій та досягненні цілей організації. Проблема ефективного спілкування вважається однією з ключових у роботі менеджерів, оскільки комунікація є важливою функцією управління і тісно пов'язана з усіма іншими функціями управління. Це запобігає розриву між людьми та групами завдяки потоку інформації та порозуміння між ними. Інформація – найважливіший аспект спілкування. Як показує практика, згідно з переліком робіт, що виконуються менеджером щодня, робота з інформацією складає 50-90%. Сюди входять робота з документами, як заплановані, так і позапланові зустрічі, телефонні розмови, участь у зустрічах, конференціях. Надійність, повнота та якість інформації, що передається в процесі комунікації, життєво важливі для ефективного управління організацією та поліпшення виробничих відносин. У сучасному світі зростання телекомунікацій, інформаційних технологій та зростання конкуренції у виробництві збільшують значення зв'язку у великих та малих організаціях, незалежно від їх типу та типу.

Керівник організації повинен мати можливість ефективно спілкуватися зі своїми заступниками, колегами-менеджерами з інших підрозділів та працівниками. Для ефективного управління виробничими відносинами та їх вдосконалення необхідний добре налагоджений процес спілкування. Опитування 250 000 співробітників 2000 компаній показали, що 73% американських керівників, 63% британських менеджерів і 85% менеджерів японських компаній вважають, що основною перешкодою на шляху досягнення ефективних організацій є неефективна система зв'язку [13]. Для менеджерів комунікація розглядається як робочий інструмент, що необхідний для ефективного управління організацією. Концепція керівника-лідера в організації

виокремлює у функціях менеджера в процесі комунікації вміння спрямовувати підлеглих до усвідомлення головної стратегії організації та зацікавлення її прогресом та проблемами, щоб усі члени організації сприяли пошуку нових шляхів досягнення кращих результатів, цілей організації та вирішенню наявних комунікаційних проблем і конфліктів.

Найголовніше: для того, щоб у керівника була можливість проводити ефективне спілкування з своїми підлеглими, необхідно правильно розподіляти свій час. Адже, якщо вся робота буде нагромаджуватись через нестачу часу та відсутність планування, то в начальника будь якого відділу не буде можливості вирішити елементарні питання в організації.

Американські експерти зі внутрішньо корпоративних комунікацій дослідили, що як лояльність працівників, так і їх задоволеність роботою більш ніж на 90% пов'язані саме з якістю комунікацій всередині підприємства [21]. Як відомо, в діяльності будь-якої організації важливу роль відіграють як офіційні (формальні), так і неофіційні (неформальні) комунікації. При цьому формальні комунікації виникають як наслідок ієрархії влади на підприємстві, відповідають прямому ланцюгу команд. Вони є частиною комунікації, які необхідні для виконання певної роботи в організації. Натомість неформальні комунікації з'являються спонтанно, вони не санкціоновані менеджментом організації, їх завданням є підтримання формальних комунікацій та заповнення розривів у формальних комунікаціях. Неформальні комунікації на підприємстві переслідують певні цілі, такі як: задоволення потреб працівників підприємства у соціальній взаємодії; покращення результату діяльності підприємства через створення альтернативних, ефективніших каналів поширення інформації. Відмінності між формальними та неформальними комунікаціями наведені в табл. 3.1.

Зауважимо, що неформальні комунікації є неминучими й мають різноманітний характер. У кожній організації існує значна кількість інформації, що проходить через неформальні канали комунікації у формі обговорень поза контекстом формалізованих робочих відносин. Близько 70% усіх організаційних

комунікацій мають неформальний характер. Неформальні комунікації розглядають як обмін інформацією, у процесі якого передача повідомлення ґрунтується на неформальних відносинах (дружба, членство в одному клубі, одне місце народження тощо), отже, цей процес обміну є вільним від усіх організаційних формальностей. Обмін неофіційними повідомленнями, як правило, відбувається під час громадських заходів, спільних корпоративних обідів, неформалізованих бесід тощо. У таких випадках керівники мають змогу отримати інформацію від своїх підлеглих, доступ до якої може нівелюватись під час формального спілкування. Інформація, отримана в такий спосіб, зазвичай включає коментарі, пропозиції тощо. Неформальні комунікації характеризуються розгалуженістю потоків передачі інформації, оскільки в їх основі відсутній єдиний канал зв'язку. Під час такого спілкування інформація проходить через багатьох людей та охоплює довгі відстані, що унеможливорює ідентифікацію відправника повідомлення. Неформальні канали зв'язку з'являються в організації та існують неконтрольовано, постійно змінюючись в усіх напрямках. Вони мають перевагу, оскільки є швидкими, вибірковими та мають великий вплив на діяльність організації загалом. Неформальні комунікаційні канали доповнюють формальні канали передачі інформації [22].

Таблиця 3.1 – Відмінності між формальними та неформальними комунікаціями

Формальні комунікації	Неформальні комунікації
Запланований характер;	Незапланований характер;
Чітко визначені учасники;	Випадкові учасники;
На склад учасників впливають посада в організації та місце в ієрархічній структурі організації;	Склад учасників формується на основі особистих вподобань, дружніх відносин тощо;
Односторонній потік інформації;	Інтерактивний, розгалужений потік інформації;
Стандартизований, чітко визначений вміст;	Інформація зазнає інтерпретації у порядку переходу від одного суб'єкта неформальної комунікації до іншого;
Формальний реєстр мови та мовлення.	Неформальний реєстр мови та мовлення.

Координація в процесі неформальної комунікації здійснюється за допомогою виникнення зворотного зв'язку через комунікаційні мережі та механізми, які є альтернативними способами визначення ефективності прийнятих управлінських рішень [23]. Неформальні канали комунікацій мають певні переваги, зокрема:

- швидке та ефективне спілкування;
- вільне середовище;
- кращий психологічний клімат у колективі;
- легке вирішення складних завдань;
- задоволення соціальних потреб працівників.

При цьому недоліками неформальних комунікацій є їх безсистемність, ненадійність інформації або її витік. У процесі неформальних комунікацій можуть з'являтися труднощі щодо поширення фальшивих чуток. Позитивним аспектом неформальних комунікацій є зменшення стресу під час процесу спілкування. Керівництво організації має інформувати працівників про те, що відбувається в організації, а також враховувати їх точку зору. Ефективне функціонування організації та управління нею неможливі без установалення комунікаційного процесу. Він створює умови розкриття ділових та професійних якостей працівників, сприяє утворенню та реалізації творчого потенціалу [26]. Неформальні комунікації в організаціях зосереджені у формі спілкування між працівниками на особистісному рівні. Комунікації в колективі необхідні для того, щоби налагодити зв'язок між керівництвом та виконавцями, побудувати ефективну взаємодію з колегами, забезпечивши дієвий та чіткий обмін даними без зайвих інформаційних втрат. При цьому вкрай важливо, щоби ці взаємодії працювали в усіх напрямках, тобто не тільки від низу до верху, тобто від працівників до керівників, але й навпаки. Це необхідно як для вибудовування корпоративної політики організації, так і для зміцнення командного духу й підвищення лояльності працівників до вищого менеджменту організації. Універсальними формами неформальних комунікацій між працівниками в організаціях є:

- спілкування у соціальних мережах;
- так звані зустрічі без краваток;
- клубні дискусії;
- інсайдерські розмови;
- спілкування між працівниками на робочому місці;
- спілкування за допомогою онлайн-месенджерів.

Основною характеристикою неформального типу комунікацій є те, що джерелом інформації може бути хто завгодно з членів підприємств, а її поширення має хаотичний і, як правило, хвилеподібний характер, тобто інформація поширюється набагато швидше, ніж за формальними каналами. У процесі спілкування між працівниками можуть виникати незгоди та протиріччя думок, які передують комунікативним конфліктам, що розглядаються як специфічний різновид комунікації та своєрідний поведінковий стан. Причинами комунікативних конфліктів між працівниками на підприємствах є:

- психологічна несумісність людей, які співпрацюють;
- неправильний розподіл трудових обов'язків;
- міжособистісні відносини в колективі;
- непорозуміння між працівниками.

Установи не можуть здійснювати свою діяльність в умовах внутрішнього організаційного вакууму. Необхідно сприяти створенню у внутрішньому середовищі функціонування підприємств оптимальної системи комунікацій задля підвищення обізнаності та солідарності персоналу [24]. Серед неформальних комунікаційних груп на підприємствах варто виокремити психологічну структуру, яка тією чи іншою мірою впливає на розвиток внутрішніх комунікацій в компанії. Вона здійснює значущий вплив на функції та ролі, які виконують представники процесів зв'язку.

Фахівці виокремлюють чотири типи «комунікаторів», які впливають на формування внутрішньої групової політики в організації, а також формування й розвиток комунікацій зі внутрішнім середовищем всередині організації (табл.3. 2). Грамотний підбір виконавців ключових ролей в групах забезпечує

стійкі, контрольовані зв'язки. Визначення типів «комунікаторів», що впливають на формування внутрішньої групової політики в організації потоки інформації та впливає на стан внутрішніх комунікацій підприємства, допомагають з'ясувати основні проблеми комунікації [25]. Однією з проблем на кожному підприємстві є наявність у процесі комунікації між працівниками чуток. Вони найчастіше поширюються тоді, коли на підприємстві планують заміну керівництва, скорочення, передислокацію персоналу тощо. Будь-які можливі зміни людський мозок класифікує як потенційну загрозу. Ще більша загроза для працівника полягає у ситуації невизначеності, тому у формі захисної реакції мозок шукає потрібну йому інформацію, а якщо не знаходить її, то сам продукує, щоби швидше вийти із зони дискомфорту.

Таблиця 3.2 – Типи «комунікаторів», які впливають на розвиток внутрішніх комунікацій в компанії [25].

Тип	Характеристика
Сторож	Працівник організації, який бере під контроль канали надходження інформаційних потоків до інших працівників. Як правило, ця роль властива секретарям, референтам, операторам технічних засобів комунікацій.
Лідер думок	Працівник, який впливає на вираз думок і поведінку інших працівників. Цю роль може виконувати визнаний в групі лідер, погляди якого можуть суттєво відрізнятися від офіційно прийнятих.
Зв'язковий	Працівник, який є сполучною ланкою та служить ретранслятором між різними групами й угрупованнями всередині організації.
Прикордонник-космополіт	Працівник, який користується авторитетом на рівні вертикалі управління організацією й має значні дієві зв'язки у зовнішньому середовищі.

Поширення чуток є захисною реакцією працівників на можливі зміни на підприємстві. З усіх можливих сценаріїв розвитку людський мозок часто вибирає найбільш негативний. Ось чому породжені чутки здебільшого озвучують усі реальні страхи та побоювання працівників [23]. Щоби неформальні розмови працівників відігравали позитивну роль в інформаційному полі організації,

менеджмент повинен докладати зусиль для поширення потрібної інформації неформальними каналами комунікацій. Для цього повинні застосовуватись такі методи:

- використання комунікаційних каналів неформальних лідерів;
- інсайдерське поширення інформації;
- участь у спілкуванні в соціальних мережах;
- цілеспрямоване поширення потрібної інформації у формі чуток.

У будь-якій організації важливо завжди підтримувати здоровий інформаційний клімат, а це визначає прозоре доведення до відома працівників усіх новин та планів керівництва, стеження за поширенням чуток для того, щоби тримати інформаційне поле під контролем. Під час дослідження спроб впливу на середовище неформальних комунікацій на підприємстві необхідно враховувати особливості соціально-культурного середовища українського суспільства, ті традиційні практики ведення справ, які склалися в нашому бізнес-співтоваристві. Це цілком відповідає загальносвітовим тенденціям як теорії, так і практики вибудовування неформальних бізнес комунікацій [26].

Для підвищення рівня комунікації необхідно розробити корпоративну систему спілкування. У таку систему будуть входити усі підрозділи Університету. Основна мета системи: надавати правдиву інформацію до відповідних структур, повідомляти усі новини відразу ж, не чекаючи моменту, коли інформація пошириться іншими шляхами. Цим самим можна забезпечити зменшення розвитку неформальних комунікацій в ЗВО.

Крім того, на будь-якому підприємстві повинен бути онлайн-диспетчер, який зможе відповідати на усі анонімні запитання, які цікавлять працівників закладу. У наш час це дуже легко втілити в процес, створивши спеціальний канал, сторінку чи навіть просто гугл-форму для запитань. На мою думку, такими діями керівництво Університету зможе сконцентрувати робочий персонал на робочих моментах більше, ніж на плітках чи обговоренні дрібних питань.

Для ефективного спілкування в межах підприємства, вирішення поточних проблем та запитань також потрібно налагоджувати процес комунікації.

Найперше, це кожен керівник повинен розпочати з себе – налагодити відносини з своїми підлеглими. Досить часто працівники ображаються на керівника, що він їх «не чує». Для кожної людини дуже важливо бачити зворотній зв'язок. Тому доцільно запровадити щотижневі зустрічі в межах підрозділів. Насправді, якщо практикувати в постійності, то для начальника відділу не буде занадто важко виділити одну годину на місяць для того, щоб вислухати кожного свого підлеглого, відповісти на поставлені запитання. Потім можна зробити висновки, проаналізувавши проблеми відділу і в подальшому уникнути багатьох помилок. Крім того, у повсякденній роботі максимально намагатись спілкуватись з колегами, а не лише давати вказівки.

Також, з метою опрацювання рекомендацій щодо удосконалення механізмів комунікативного процесу відділу кадрів можна проаналізувати технології управління комунікацією, які використовуються в ньому.

Серед комунікативних технологій, що використовуються у світовій практиці, вирізняють три основні: пропаганду, традиційний «паблік рилейшнз» (PR), маркетинговий паблік рилейшнз.

Пропаганда як специфічний напрям діяльності виникла в 1633 р. в Римській католицькій церкві, коли папа Урбан VIII заснував конгрегацію пропаганди. Латинське слово «propagare», покладене в основу цього терміна, означає практику садівника, який саджає паростки в землю, щоб отримати нову рослину, що відрізняється від тієї, що виросла природно [27]. Історичні події призвели до того, що поняття «пропаганда» набуло виключно негативного забарвлення. Проте, скориставшись таким методом, можна поширювати корисну інформацію.

Завданнями, які виконує комунікаційна діяльність, є налагодження гармонійних внутрішніх комунікацій, встановлення і підтримка відносин з іншими структурами освітнього закладу, створення їх позитивної репутації.

Проаналізуємо комунікаційну мережу відділу кадрів Донецького національного університету імені Василя Стуса. Будь-яка робота працівника відділу нерозривно пов'язана з спілкуванням, наприклад, – співбесіда. І не

важливо чи це проходить розмова в кабінеті керівника, чи це надіслане резюме на корпоративну пошту, а потім надана відповідь. В обох випадках відбувається процес обміну інформацією.

Розглянемо процес підготовки наказів з особового складу відповідно до комунікацій. Працівники відділу кадрів готують накази на підставі відповідних документів, наданих від працівників. Це можуть бути: заяви, службові записки, накази, розпорядження. Для цього дуже часто потрібно проводити консультації. Після того, як документи вже надані, можна приступати до роботи. У процесі підготовки наказу необхідно звернутись до законодавчої бази України (Кодекс законів про працю, Закон України «Про відпустки» тощо). У цьому простежується зіткнення із зовнішнім середовищем, яке необхідне для роботи закладу. Після того, як наказ готовий до підпису, його потрібно провізувати у керівників структурних підрозділ ЗВО. Залежно від ситуації, потрібно погодити інформацію, прописану в документі в 3-6 працівників. У кінці такого процесу ректор своїм підписом затверджує документ до виконання. У свою чергу за допомогою корпоративної пошти працівник відділу кадрів ознайомлює з наказом зазначеного працівника. І знову, у відповідь отримує лист-ознайомлення із наказом.

Проаналізувавши лише одну частину роботи відділу кадрів, можна зробити висновок, що без обміну інформацією виконання посадових обов'язків стає неможливим.

Проведений розгляд елементів системи комунікації відділу кадрів дозволяє стверджувати, що під механізмом його комунікаційної діяльності розуміють законодавчо і організаційно визначений взаємозв'язок процесів, дій, в результаті яких узгоджується громадська думка, повніше враховуються інтереси внутрішніх і зовнішніх аудиторій відділу, визначаються цілі розвитку, приймаються виважені рішення щодо комунікативних процесів як внутрішніх, так і зовнішніх.

Для підвищення рівня комунікації в закладі освіти чудовим рішенням може бути запровадження електронного документообігу. Завдяки цьому усі візуючі можуть одночасно переглядати і підписувати один документ.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.

Підтверджено, що потужним чинником, який забезпечує залучення працівників компанії до вирішення корпоративних бізнес-завдань, є наявність в організації розвиненого інформаційного поля. Неформальне спілкування між працівниками виникає на рівні, де керівники підприємств не передбачають розвиток горизонтальних каналів внутрішньої комунікації. Звідси випливає, що процеси внутрішнього зв'язку персоналу оминають офіційно закріплені канали передачі інформації. Менеджмент повинен сприяти забезпеченню персоналу поточною, актуальною інформацією, щоби запобігти поширенню чуток та домислів, що сприятиме ліквідуванню проблеми надмірних витрат часу на пошук та оброблення потрібної інформації працівниками, як наслідок, – створить ефективну побудову комунікаційного процесу.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження були висунуті такі завдання:

- ознайомитися із основами теорії комунікацій на підприємстві;
- вивчити поняття та види комунікацій;
- розглянути концепції та основні елементи комунікаційного процесу;
- охарактеризувати складники механізму комунікативної діяльності та сучасні комунікативні технології в освітньому закладі;
- проаналізувати ефективність цих комунікацій;
- розглянути шляхи підвищення ефективності комунікації в університеті;
- за результатами роботи зробити відповідні висновки, які було послідовно виконано.

Проведено ознайомлення із основними теоріями комунікацій в закладі вищої освіти. Визначивши, що комунікація – це процес обміну інформацією, ми уточнили види комунікацій, що реалізуються у вищому навчальному закладі..

На будь-якому підприємстві, а тим більше в закладах освіти, наявні як формальні комунікації, так і неформальні. Якщо з формальним спілкуванням впоратись легше, то з неформальним – набагато важче. Неформальні комунікації виникають не заплановано, інформація передається нефіксованими шляхами та різною кількістю учасників. Унаслідок цього можуть виникнути чутки, які значною мірою будуть негативно впливати на роботу закладу.

Розглянувши концепції та основні елементи комунікаційного процесу, визначено, що його варто і , навіть необхідно, вдосконалювати за допомогою різних комунікативних технологій. Внаслідок такого нововведення процес стане контрольованим та ефективнішим.

Розглянуто структуру та завдання Донецького національного університету імені Василя Стуса, проведено оцінювання зовнішнього та внутрішнього комунікативного процесу. Структурний підрозділ відділу комунікацій – це Прес центр, який підвищує авторитет Університету в зовнішньому середовищі. Внутрішні комунікації – канали комунікації, використовуючи які компанія

взаємодіє зі співробітниками. Ці канали стосуються конкретних працівників, підрозділів або компанії в цілому. Для оптимальної системи внутрішніх комунікацій необхідно сприяти подоланню бар'єрів при здійсненні комунікації.

Проаналізовано методи оцінювання ефективності процесу здійснення комунікацій у відділі кадрів та проведено опитування працівників відділу кадрів Університету. Як результат, стало відомо, що рівень комунікації в ЗВО достатній, але потребує вдосконалення. Для цього було проведено дослідження та підібрано рекомендації щодо підвищення рівня комунікацій, серед них такі:

- Розробити корпоративну систему спілкування;
- Запровадити онлайн відповіді на анонімні запитання;
- Організовувати періодичні зустрічі для спілкування в межах підрозділів;
- Встановити систему електронного документообігу в межах всього ЗВО.

Таким чином, для забезпечення успішної комунікативної діяльності закладу вищої освіти необхідні ефективні комунікаційні програми, які потребують високого професіоналізму комунікаторів. Такі програми, як правило, мають характеризуватися певними ознаками, важливою з яких є скоординованість, тобто аналіз комунікативної діяльності структурних підрозділів для визначення їх комунікаційних потреб, визначення бажаної реакції від кожної групи, розроблення комунікаційних програм для кожної структури закладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Комунікації всередині компанії: що це і як поліпшити комунікації в організації. URL: <https://blog.agrokebety.com/komunikatsiyi-vseredyni-kompaniyi>. (дата звернення: 25.03.2021).
2. Співак В. Сучасні ділові комунікації. Харків: Смолоскип, 2015. 448с.
3. Базарова Г., Хмеленко А. Комунікації в управлінні персоналом: формування корпоративної культури. *Маркетинг. Управління*. 2015. С. 36–40.
4. Ефективні комунікації для освітніх управлінців. URL: <https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2019/12/efektyvni-komunikacii-posibnyk-final-preview-20-12.pdf>. (дата звернення: 25.04.2021).
5. Бурмака Т. М. Комуникативний менеджмент: Харків. нац. ун-т місто. домогосподарство в них. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 68 с.
6. Васильченко М. І., Гришко В. В. Комуникативний менеджмент: підручник. Полтава: ПолтНТУ, 229 с.
7. Поляруш О. В., Самофалова М. О. Роль комунікацій в управлінні персоналом. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/download/2105/1612>. (дата звернення: 20.04.2021).
8. Чистиліна Т. О. Етика та естетика. Київ: ЦУЛ, 2017. 304 с.
9. Жук О.М., Тихо Л.Ю. Професійні комунікації: підручник «Ділове спілкування». Луцьк: Луцький НТУ, 2016. 112 с.
10. Жигалевич Я. М., Обловацька Н. П. Сучасні підходи до управління підприємством. Основа маркетингової діяльності підприємства: збірник наук. праць. Львів, 2018, № 3, С.199-207.
11. Крутій О. М., Радченко О. В. Основи партнерства між державою та приватним сектором. Ефективність державного управління. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2018_1_10 (дата звернення: 29.04.2021).
12. Дудар Т.Г., Волошин Р.В., Дудар В.Т. Менеджмент: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2013, 231 с.

13. Плотніков М. В. Ефективні комунікації в організації. URL: http://www.elitarium.ru/2008/11/26/kommunikacii_organizacija.html (дата звернення: 10.05.2021).
14. Архипова Є.А., Дмитренко Н.О. Ефективне спілкування між органами державної влади та громадськістю як умова розвитку демократичного суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*, 2016. № 1. С. 92- 96.
15. Статут Донецького національного університету імені Василя Стуса: статут. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2017. 50 с.
16. Дзвінчук Д. І. Комунікативна політика органів місцевого самоврядування. Івано-Франківськ: 2016. 129 с.
17. Андерсен Б. Бизнес-процессы. Инструменты для совершенствования. М.: РИА «Стандарты и качество», 2007. 272 с.
18. Пушак Я.Я. Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи. Львів : Ліга-Прес, 2018. 212 с.
19. Гришук А., Семенишин В. Методики оцінки ефективності комунікацій в системі менеджменту. *Вісник Львівського національного університету імені Івана Франка*. Львів, 2010. Вип. 43. С. 184-196
20. Гораш І.А., Щербіна О.С. Методика оцінювання ефективності процесу здійснення комунікації відділу кадрів підприємства: Збірник матеріалів VI Всеукраїнської наукової конференції «Інформаційні технології і системи в документознавчій сфері» за підсумками науково-дослідницької роботи студентів спеціальності «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» / ред. кол. Г. П. Лукаш, О. М. Анісімова та ін. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. С. 74-76.
21. Головська П.В., Кравченко М.О. Інноваційні підходи до управління корпоративними комунікаціями. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих учених факультету менеджменту та маркетингу Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*, 2016. Вип. 10, С. 18-21.

22. Орел В. М. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*, 2016. Вип. 174. С. 60–66.
23. Основи внутрішнього спілкування. URL: http://www.ukrainepublicdialogue.org/?page_id=159&langswitch_lang=en. (дата звернення: 10.05.2021).
24. Удосконалення процесу управління комунікаціями. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/vedmid.htm (дата звернення: 10.05.2021).
25. Єжижанська Т. В. Корпоративні комунікації як стратегічний напрямок організації. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія: Культура та соціальні комунікації., 2009. Вип. 1. С. 43–49.
26. Жигайло Н. М. Комунікативний менеджмент: навч. посібник /Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2012. 368 с.
27. Етимологічний словник української мови, Т.4, Київ, 2003, с. 225.
28. Пацкун Т.О., Міронов Ю.М. Інформаційні технології в управлінні комунікаціями на підприємстві. Голова. Інформація. URL: <http://kerivnyk.info/2012/04/patskun.html> (дата звернення: 10.05.2021).
29. Грищенко І., Крахмальова Н. Роль комунікацій у функціонуванні вищих навчальних закладів. URL: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/International_editions/Gryshchenko_Krakhmaleva_6.pdf. (дата звернення: 24.05.2021).
30. Рекомендації щодо вдосконалення діяльності закладу освіти. Наказ МОН України. Порядок від 09.01.2019 № 17. <https://ips.ligazakon.net/document/view/TM062401> (дата звернення: 24.05.2021).

ДОДАТОК А

Опитування щодо рівня комунікації у відділі кадрів

Рівень комунікації в ДонНУ імені Василя Стуса

Анкета проводиться з метою оцінювання ефективності процесу комунікації у відділі кадрів ДонНУ імені Василя Стуса

***Обов'язкове поле**

Оцініть рівень комунікації між працівниками відділу кадрів від 1 до 5 (1-низький, 5-високий) *

- 1 2 3 4 5
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Оцініть рівень комунікації відділу кадрів з працівниками інших підрозділів від 1 до 5 (1-низький, 5-високий) *

- 1 2 3 4 5
- ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Оберіть найбільш зручний метод спілкування з працівниками ввірених Вам підрозділів: *

- ☐ Спілкування "віч на віч"
- ☐ Телефонна розмова
- ☐ Соціальні мережі
- ☐ Корпоративна пошта

Чи впливає вміння працівників комунікувати на подальший результат роботи? *

- ☐ Так, дуже
- ☐ Ні, зовсім

Чи вважаєте Ви, що рівень спілкування в Університеті необхідно підвищувати? *

- ☐ Так, обов'язково
- ☐ Частково можна покращити
- ☐ Ні, адже це зовсім не вплине на роботу ЗВО

Ваші пропозиції щодо підвищення рівня комунікацій в ЗВО

Ваша відповідь