

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«КОМУНІКАЦІЙНА ВЗАЄМОДІЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ»**

Викона(в/ла): студент(ка) 4-го року
навчання,

Спеціальності
073 Менеджмент

Назарук Олександр Юрійович

Керівник Сидоренко О.В.
доктор економічних наук, професор

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
«____» _____ 2021 р.

Київ – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади комунікації на підприємствах	5
1.1. Поняття комунікаційного процесу та його елементи.....	5
1.2. Засоби комунікацій на підприємстві.....	9
1.3. Вертикальна, горизонтальна та діагональна структури комунікацій на підприємстві	14
Висновки до Розділу 1	25
РОЗДІЛ 2. Аналіз системи комунікаційної взаємодії структурних одиниць ТОВ «МегаТрейдінг»	27
2.1. Структура комунікаційного менеджменту компанії	27
2.2. Аналіз системи комунікаційної взаємодії структурних одиниць компанії «МегаТрейдінг»	32
2.3. Визначення чинників, що істотно впливають на якість та ефективність комунікаційної системи ТОВ «МегаТрейдінг».....	40
Висновки до Розділу 2	44
РОЗДІЛ 3. Напрямки покращення системи комунікаційної взаємодії структурних одиниць підприємства	46
3.1. Комунікаційні бар'єри на підприємстві «МегаТрейдінг» та механізми їх усунення.....	46
3.2. Методи вдосконалення вертикальної комунікації в компанії «МегаТрейдінг».....	50
3.3. Методи вдосконалення горизонтальної комунікації в ТОВ «МегаТрейдінг».....	57
Висновки до Розділу 3	62
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	66

ВСТУП

Комунікація всередині компанії – один з найвагоміших інструментів в управлінні підприємством, адже саме від нього залежить наскільки продуктивно працюватимуть співробітники конкретної компанії, що зі свого боку впливає на успішність організації. Якісна комунікаційна взаємодія в колективі сприяє створенню та підтримці позитивного робочого середовища. Ефективна комунікаційна структура передбачає не тільки плідотворну комунікаційну взаємодію керівника та підлеглого (вертикальну комунікацію), а й співробітників різних відділів (горизонтальну комунікацію).

В роботі буде розглянуто як особливості вертикальної комунікації, так і горизонтальної. Питання продуктивності співіснування даних двох типів комунікації постають все частіше, оскільки наразі менеджери компанії зосереджують свою увагу на налагодженні лише вертикальної комунікації. Хоча питанню важливості горизонтальної комунікації приділяють уваги все більше і більше, вертикальна комунікація все ще залишається в пріоритеті в багатьох керівників компанії. Загалом, **актуальність** теми комунікаційної взаємодії все більше зростає за умов сьогодення, що пояснюється такими факторами:

- проведення досліджень щодо важливості налагодження ефективної комунікаційної структури;
- приділення уваги з боку провідних топ-менеджерів до необхідності ефективної горизонтальної комунікації;
- проведення досліджень, що підтверджують вплив комунікаційної взаємодії на фінансові показники компанії;
- поява нових методів покращення комунікації всередині компанії та чинників, що істотно впливають на неї.

Об'єктом дослідження є горизонтальні та вертикальні комунікаційні зв'язки в компанії «МегаТрейдінг».

Предметом дослідження є функції комунікації структурних одиниць підприємства, засоби формальної та неформальної комунікації, переваги та недоліки усіх типів комунікації на певному підприємстві, чинники, що ймовірно впливають на вертикальну та горизонтальну комунікації, а також бар'єри, що можуть виникати в процесі спілкування.

Метою роботи є дослідження й аналіз комунікації на підприємстві, її складових та різновидів, розгляд структури комунікаційного менеджменту та особливостей процесу горизонтальної та вертикальної комунікації.

Гіпотеза: вертикальна та горизонтальна комунікація однаково істотно впливають на комунікаційну структуру підприємства «МегаТрейдінг».

Завданнями дослідження були:

- висвітлити сутність комунікації всередині компанії, визначити найбільш ефективні засоби комунікації;
- визначити чинники, що впливають на горизонтальну та вертикальну комунікації;
- дослідити ступінь впливу конкретних чинників на дані типи комунікацій;
- визначити бар'єри комунікації, що можуть виникнути в колективі компанії «МегаТрейдінг», та запропонувати механізми їх усунення;
- проаналізувати комунікаційну структуру підприємства та запропонувати методи покращення горизонтальної та вертикальної комунікаційної взаємодії.

Під час виконання роботи було проведено опитування штату компанії-електропостачальника «МегаТрейдінг» та на основі даного опитування побудована модель залежності двох типів комунікації від різних факторів.

Робота була написана на основі аналізу відповідних літературних джерел та узагальнення інформації, яка подана в них, а також опитування, проведеного автором.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КОМУНІКАЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

1.1. Поняття комунікаційного процесу та його елементи

Комунікація – це основа співпраці в компанії, а також в особистому житті кожної людини. Поняття «комунікація» визначити непросто, це термін широкого розуміння. У таблиці 1.1 розглянуто, як кожен спосіб мислення, що пояснює даний термін зі своєї точки зору, може бути використаний в організаційному контексті.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «комунікація» з точки зору різних способів мислення

Спосіб мислення	Визначення поняття «комунікація»	Приклади використання в організаційному контексті
Риторичний	Практичне мистецтво дискурсу	Розгляд комунікаційних стратегій керівників організацій під час кризи
Семіотичний	Інтер суб'єктивне посередництво за знаками та символами	Вивчення способів створення та підтримки ідентичності організації за допомогою корпоративних символів
Феноменологічний	Відчуття іншого; діалог	Використання діалогу в якості посередництва під час конфлікту двох працівників
Кібернетичний	Обробка інформації	Пошук оптимальних способів налаштування системи...

Спосіб мислення	Визначення поняття «комунікація»	Приклади використання в організаційному контексті
Кібернетичний		...комунікаційних мереж для працівників
Соціально-психологічний	Вираження, взаємодія та вплив	Використання знань про особистість для вдосконалення програм управління конфліктами
Соціокультурний	Побудова суспільного устрою	Розгляд перетину організаційних, національних та етнічних культур у багатонаціональних організаціях
Критичний	Дискурсивне відображення (дослідження процесу пізнання)	Протистояння проблемам сексуального домагання на робочому місці за допомогою програм, спрямованих на зміну переконань щодо статі та влади

Джерело: складено автором на основі даних [1].

Комунікація всередині компанії є невід’ємною складовою всіх управлінських дій, а також є головний елементом, який пов’язує та координує всю діяльність у компанії через управління людьми. У цьому контексті ми можемо розуміти процес спілкування як процес надання, обміну та отримання інформації, який повинен базуватися на розумінні та зворотному зв'язку. В основному ми можемо побачити значення комунікації в таких видах діяльності компанії:

- передача новин, інформації та рішень;
- з'ясування ситуацій та стану поточних справ компанії;
- переконання та вплив.

Комунікація в більш широкому розумінні може включати роботу з інформацією, узагальненою в таких видах діяльності:

- моніторинг – пошук і розуміння вмісту, збір, запис та збереження інформації;
- інтерпретація – використання інформації за призначенням;
- розподіл – використання інформації з певною ефективністю відповідно до її цінності;
- поширення – розуміння значення інформації усіма членами команди;
- реалізація – практичне впровадження та використання інформації для встановлення стандартів в компанії.[1]

Отже, комунікація – це безперервний процес обміну вербальними та невербальними повідомлення. Обов'язковою умовою комунікації є повідомлення, яке повинно бути зрозумілим адресатом (одержувачем), який, у свою чергу, повинен відповісти, зважаючи на певні часові рамки. Отже, комунікація – двосторонній процес, який є неповним без зворотного зв'язку (від адресата до адресанта (відправника)) про зрозумілість певного повідомлення.

Процес комунікації – це ланцюжок, що складається з ідентифікованих зв'язків. Ланцюжок включає адресанта, повідомлення, адресата, та зворотний зв'язок. Процес комунікації починається у тому випадку, коли відправник хоче передати одержувачеві будь-який факт, ідею, думку (тобто інформацію), а закінчується зворотним зв'язком одержувача [2].

Складовими комунікаційного процесу є:

1. Контекст – певні обставини, що формують умови для комунікації. Контекст може бути соціальним, культурним, фізичним, хронологічним і т. д. Відправник повинен обрати відповідне повідомлення для комунікації, зважаючи на контекст.
2. Відправник – людина або організація, що надсилає повідомлення. Відправник використовує символи (слова або графічні чи візуальні засоби) для передачі повідомлення та отримання необхідної відповіді. Наприклад: менеджер, який проводить навчання та знайомить нових працівників з

компанією. Відправник може бути фізичною особою, групою або організацією. Погляди, досвід, підхід, навички, компетентності та знання відправника мають великий вплив на повідомлення. Вибрані вербальні та невербальні символи повинні бути зрозумілими, оскільки відіграють важливе значення для одержувача

3. Повідомлення – це ключова ідея, якою відправник хоче надіслати. Це знак, який викликає відповідь одержувача. Процес спілкування починається з прийняття рішення про повідомлення, яке потрібно передати. Відправнику слід звернути увагу на те, щоб основний посил повідомлення був зрозумілою.
4. Спосіб передачі повідомлення – це засіб, що використовується для обміну або передачі повідомлення. Відправник повинен вибрати відповідний спосіб для передачі повідомлення, інакше повідомлення може не бути передане небажаному одержувачеві. Вибір відповідного засобу комунікації має важливе значення для того, щоб повідомлення було ефективним та правильно інтерпретованим адресатом. Цей вибір засобів комунікації залежить від особливостей спілкування. Наприклад: письмовий носій вибирається, коли повідомлення потрібно передати невеликій групі людей, тоді як усний носій вибирається тоді, коли від одержувача потрібен спонтанний зворотній зв'язок, у такий спосіб можуть бути уникненні непорозуміння [4].
5. Одержувач – особа, для якої призначене та спрямоване певне повідомлення. Ступінь, в якому адресат розуміє повідомлення, залежить від різних факторів, таких як знання, їх чутливість до повідомлення та залежність відправника від одержувача.
6. Критичний коментар (feedback) – важлива складова процесу комунікації, оскільки це дозволяє відправнику аналізувати ефективність повідомлення та правильність його інтерпретування одержувачем. Критичні коментарі можуть бути вербальними або невербальними (у вигляді посмішок, зітхань

тощо). Вони можуть мати письмову форму, а саме: у вигляді записок, звітів тощо [5].

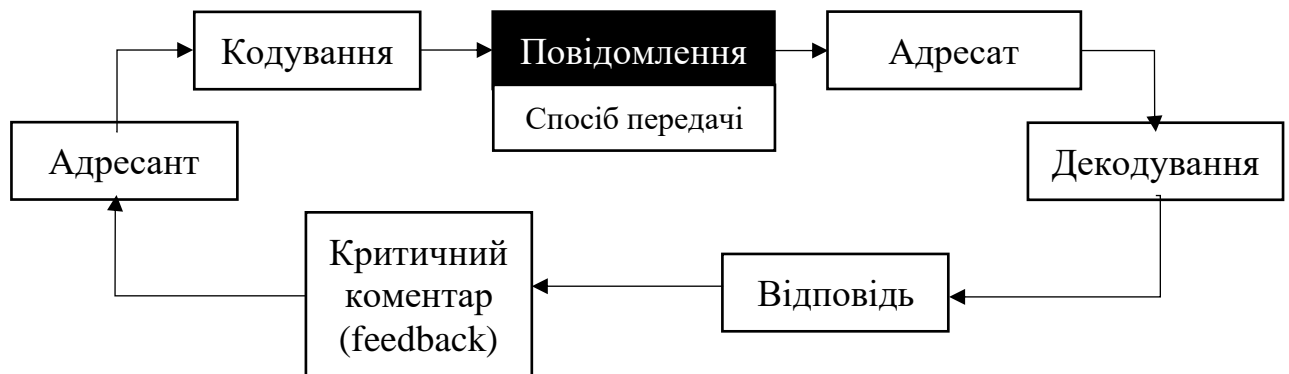


Рис. 1.1 – Схема комунікаційного процесу

Джерело: складено автором на основі даних [2][3].

Отже, процес комунікації складається з наступних кроків:

1. Відправник формулює повідомлення, яке він хоче передати одержувачу.
2. Відправник кодує своє повідомлення за допомогою певних символів, слів, дій, схем, рисунків, тощо.
3. Відправник обирає засіб (канал), за допомогою якого передаватиметься повідомлення.
4. Отримання повідомлення адресатом.
5. Отримане повідомлення декодується одержувачем, щоб він зміг зрозуміти значення повідомлення.
6. Адресат надсилає свою відповідь відправнику. У разі будь-якої плутанини пошук роз'яснень є необхідним.[6]

1.2. Засоби комунікацій на підприємстві

Передача інформації співробітникам і забезпечення того, щоб вся інформація була залучена в роботу є обов'язковими складовими комунікації для сучасних компаній. Саме для цього підприємства використовують певні засоби комунікації. Розрізняють письмові та усні засоби.

До письмових засобів відносять:

- звітна та планова документація;
- електронні корпоративні пошти (зв'язок електронною поштою зараз дуже потужний. Це дозволяє передавати повідомлення членам команди, не витягуючи їх зі своїх робочих місць);
- довідники;
- пам'ятні записки;
- тощо.

Письмові засоби комунікації є більш функціональними ніж усні. Вони якісно зберігають потрібну інформацію, дають можливість багаторазового використання, є більш ґрунтовними та охоплюють велику кількість одержувачів інформації.

Усні засоби включають:

- телефоні розмови;
- спілкування тет-а-тет (для відправника повідомлення легше провести комунікацію тет-а-тет, адже через персоналізованість повідомлення одержувач не буде відволікатись на сторонні процеси та зможе повною мірою зрозуміти інформацію);
- спілкування групами (легше повідомляти про свої плани, захоплення та те, як ви ставитесь до своєї команди через відкриті зустрічі, де ваші співробітники не тільки почують те, що ви говорите, вони також це побачать і відчують. Цей підхід як і раніше залишається одним з найкращих підходів для ефективної комунікації з командою);
- публічні виступи та презентації (Деякі люди легко сприймають повідомлення у вигляді зображень. Використання презентацій на зразок Microsoft PowerPoint для спілкування з вашою командою дасть їм можливість переглянути наявну там інформацію, якщо вони не зрозуміли певні речі);

- тренінги (тренінги повинні бути налаштованими на донесення певної інформації до працівників. Більшість сприймають тренінги серйозно, особливо коли це стосується їх професійної оцінки);
- наради;
- тощо [7].

Найкращий менеджер використовує як і усні, так і письмові засоби спілкування, однак він повинен знати недоліки одного засобу, щоб компенсувати це використанням іншого засобу.

Оскільки працівники компанії є ключем до її успіху, а тривалість їхньої уваги стає все коротшою, виникає необхідність використання особливих засобів комунікації.

У зв'язку з цим виникає питання: які інноваційні методи можуть бути використаними компаніями, які хочуть легше спілкуватися зі співробітниками? Нижче наведено декілька прикладів, які є цілком реальними в запровадженні для компаній, що бажають поліпшити спілкування і проявити креативність за допомогою внутрішніх повідомлень.

Оскільки кожен співробітник перенавантажений інформацією в текстовому форматі (електронна пошта, повідомлення, групові чати, соціальні мережі), виникає необхідність активного використання відеоконтенту для передачі інформації. Канали, за яких інформація може бути стиснутою або доступ до якої може бути отриманий швидше, стають найважливішими методами комунікації. Коли мова заходить про передачу інформації співробітникам, відео – це відмінний інструмент, адже він повністю підпадає під вищезазначені критерії. Для компанії даний інструмент стає не тільки ефективним способом передачі інформації, а й економією часу, який зазвичай витрачається на написання ємкого документу. До того ж, в сучасних умовах пандемії популяризація та надшвидке вдосконалення програм, що дозволяють спілкуватись з працівниками за допомогою відео, полегшують комунікацію всередині компанії. В рамках відеоформату також є місце для творчого підходу і виходу за рамки традиційного спілкування компанії з співробітниками. Одним

з видів, який може допомогти в спілкуванні співробітників, є нині популярний формат Q&A (Questions and Answers) [8]. Він полягає в тому, що керівнику ставлять питання його підопічні, а він відповідає на них, паралельно дізнаючись про можливі прогалини в комунікаційній системі.

Наступним засобом комунікації є цифрові дошки оголошень. Це надзвичайно ефективний інструмент, який забезпечує передачу інформації з високою ймовірністю, адже значна частка людей, які отримують робочі повідомлення на мобільні телефони, часто пропускають важливу інформацію через особисті розмови. До того ж, під час роботи співробітники, які перевіряють свої смартфони або комп'ютери, будуть зазнавати труднощів при використанні інших форм комунікації. Більше того, спілкування з співробітниками через цифрові екрани по всьому офісу покладає тягар пасивного споживання контенту. Екрани, що демонструють певну інформацію, допомагають працівникам мати таке джерело контенту, яке їм не доводиться перевіряти вручну. Ось чому цифрові дошки оголошень як форма внутрішньої комунікації є бажаними в будь-якій компанії.

Маркетингові відділи кожного підприємства часто замислюються про тизерні кампанії в рекламі, що допомагають в вибудовуванні ажіотажу, та змушують людей відгукнутись на повідомлення. Однак дана теорія може бути використана для поширення нових ідей до співробітників, або ж для їх мотивації та створення робочої атмосфери в колективі. При розробці внутрішньої тизерної кампанії важливо спочатку подумати про будь-які чутливі моменти. Зміни в компанії можуть спровокувати побоювання реструктуризації і звільнення, тому останнє, що кожне підприємство хоче зробити, це підживлювати дані настрої. Внутрішня тизерна кампанії, як правило, найкраще працює, коли є бажання створити шум навколо чогось захоплюючого, що, як знають співробітники, неодмінно настане в найближчому майбутньому. Наприклад, створення зворотного відліку до запуску нового офісу - це відмінний спосіб, як і комунікації так і мотивації [9].

Також важливим засобом комунікації зверху вниз є перетворення інформації в гру. У багатьох компаніях інформація про співробітників знаходиться під рукою (або, принаймні, зберігається в системі управління персоналом компанії), але не багато компаній використовують цю інформацію для побудови більш якісної комунікації з працівниками. Прикладом успішного впровадження даного засобу комунікації можуть стати результати гри «Дві істини і одна брехня». Суть даної гри полягає в тому, що один співробітник називає два правдивих факти про себе, та один вигаданий. Завдання команди було вгадати брехню, а результати виставлялись вкінці кожного тижня. У такий спосіб керівник дізнавався більше про свої підлеглих, а також створювалась дружна атмосфера в колективі. Отже покращувалась як вертикальна, так і горизонтальна комунікації.

Інший засіб комунікації, який може активно використовуватися сучасними компаніями, полягає в використанні блогу, як місця для спілкування, а не тільки для повідомлень з завданнями від керівника. У даного блогу є кілька різних характеристик:

- співробітники виходять на перший план і володіють своїми ідеями;
- він призначений для того, щоб вивести на поверхню ідеї, пов'язані з нею теми і інші матеріали, до яких потенційний читач має легкий доступ;
- наявність відкритої розмови.

Незважаючи на те, що велика частина даного блогу спрямована на споживача, він також повідомляє співробітникам про довіру компанії до них, адже вони мають змогу писати контент, який відображає ситуацію в компанії в цілому. Це дає відчуття власності і допомагає співробітникам відчувати, що у них є сильні позиції в управлінні підприємством.

Отже, використання вищерозглянутих засобів комунікації – це гарне нагадування про те, що спілкування зі співробітниками часто не пов'язане з відправкою електронного листа або написанням повідомлення. До того ж дані засоби спрямовані не лише на безперебійну передачу інформації, а й на

мотивацію працівників та створення дружньої та водночас робочої атмосфери в колективі.

1.3. Вертикальна, горизонтальна та діагональна структури комунікацій на підприємстві

Варто зазначити, що комунікація на підприємства відбувається, як і з іншими організаціями, тобто зовні, так і всередині підприємства, тобто міжособистісна комунікація. Розглянемо детальніше типи комунікацій між особами чи підрозділами однієї організації.

Формальні комунікації	Неформальні комунікації
<ul style="list-style-type: none">• вертикальні;• зверху вниз;• знизу вгору.• горизонтальні;• діагональні.	<ul style="list-style-type: none">• "одножильний" ланцюг;• ланцюг "пліткаря";• "ймовірнісний" ланцюг;• кластерний ланцюг.

Рис. 1.2 – Види комунікацій на підприємстві

Джерело: складено автором на основі даних [10][11].

Формальні комунікації передбачені організаційною структурою підприємства, тому поділяються на вертикальні, горизонтальні та діагональні. До вертикальних, в свою чергу, відносять комунікації зверху вниз і знизу вгору. Кожен тип комунікацій відіграє певну роль в існуванні комунікаційної мережі на підприємстві.

Розглянемо вертикальні комунікації. Коли керівники та менеджери діляться інформацією з працівниками нижчого рівня, це називається низхідною комунікацією або комунікацією зверху вниз. Хоча низхідне спілкування іноді потребує відповіді, воно, як правило, спрямоване виключно в одну сторону, а не є взаємним - комунікатор вищого рівня не вимагає і не очікує відповіді від одержувача нижчого рівня. Приклади низхідного спілкування:

- пояснення місії та стратегії організації;
- пояснення візії організації;
- тощо.

Ефективне низхідне спілкування дає працівникам чітке розуміння отриманого повідомлення. Незалежно від того, наскільки інформативним чи переконливим є повідомлення зверху вниз, ефективна низхідна комунікація впливає на прийняття рішення одержувачем.

На робочому місці вказівки керівників співробітникам є найосновнішою формою комунікації зверху вниз. Це можуть бути письмові посібники, довідники, пам'ятки та правила, або усні презентації. Іншим прикладом низхідної комунікації є рада директорів, яка доручає керівництву вжити певних дій.[12]

Комунікації зверху вниз вирішують ряд важливих завдань, а саме:

- ознайомлення нових працівників з метою та цінностями компанії під час процесу адаптації;
- надання чітких інструкцій стосовно тих видів робіт, що повинні бути виконаними робітниками компанії;
- показ зв'язку завдань конкретного працівника із завданнями інших, з метою покращення якості та збереження цілісності роботи;
- надання зрозумілої інформації підлеглим стосовно методів виконання роботи;
- надання зворотної інформації про якість виконаної роботи [10].

Переваги ефективної низхідної комунікації:

- краща координація;
- покращення індивідуальних якостей співробітників завдяки інтелектуальній участі у завданнях;
- розвиток морального духу команди;
- поліпшення споживчих відносин;
- покращення виробничих відносин.

Забезпечення ефективної комунікації зверху вниз не завжди є простим завданням. Різниця у досвіді, знаннях, рівнях повноважень та статусі може зробити більш імовірним те, що відправник та одержувач не поділяють однакові думки чи не розуміють контекст, що може спричинити неправильне розуміння або тлумачення повідомлень. Чітко сформульовані повідомлення від керівника до підлеглого та їх шанобливий тон можуть подолати ці проблеми та підвищити ефективність даного типу комунікації.

Не зважаючи на це, даний тип комунікації має низку недоліків. Використовуючи виключно даний підвид вертикальної комунікації, створюються передумови для формування авторитарної системи. До того ж, підлеглі сильно завантажені роботою, і не завжди отримують повідомлення без викривлень.

Саме для вирішення цих проблем підприємства намагаються налагодити комунікацію знизу вгору. Комунікація знизу вгору - це передача інформації від нижчих рівнів організації до вищих; найпоширеніша форма - це спілкування працівників з менеджерами. Менеджери, які заохочують висхідну комунікацію та сприяють співпраці, отримують підтримку та унеможливають розчарування своїх співробітників. Зміст такого типу комунікації може включати судження, оцінки, пропозиції, скарги, апеляції, звіти та будь-яку іншу інформацію, спрямовану від підлеглих до начальства. Зв'язок вгору часто здійснюється у відповідь на зв'язок вниз; наприклад, співробітники, які відповідають на запитання свого керівника, щодо етапу виконання певного завдання. У такий спосіб, комунікація знизу вгору вказує на ефективність комунікації зверху вниз всередині компанії.

Канал зв'язку, або режим обміну інформацією, сильно впливає на комунікацію знизу вгору. Обмін інформацією може проводитись особисто, по телефону або у письмовій формі. Підлеглі повинні докласти зусиль, щоб визначити бажаний спосіб отримання зв'язку від свого керівника або інших менеджерів. Наприклад, надсилання письмового звіту тому, хто вважає за краще

отримувати інформацію у формі стислого електронного листа, з меншою ймовірністю призведе до бажаного ефекту.

Наявність каналів зв'язку впливає на загальне задоволення співробітників спілкуванням з керівництвом. Наприклад, політика відкритих дверей – це сигнал працівникам про те, що керівник вітає імпровізовані розмови та інше спілкування. Це, ймовірно, змусить працівників почуватись задоволеними своїм рівнем доступу до каналів висхідної комунікації та менш побоюватися спілкування з керівниками.

Для керівництва, в свою чергу, висхідне спілкування є важливим джерелом інформації, яке може слугувати інформаційним рішенням для бізнесу. Це допомагає сповістити керівництво про нові розробки, рівні продуктивності конкретних співробітників та про інші питання, які можуть вимагати їхньої уваги. Повідомлення про неправомірні дії передбачають висхідну комунікацію, коли працівники безпосередньо спілкуються з вищим керівництвом з питань, що вимагають втручання керівництва (наприклад, переслідування з боку іншого працівника), включаючи ймовірні етичні або юридичні порушення [12].

Основною проблемою даного типу комунікації є небажання менеджера приділяти увагу повідомленням його підлеглих, а також бюрократія на підприємствах. З результатів спеціального дослідження лише 10% повідомлень підлеглих отримують менеджери, що свідчить про низький рівень ефективності даного виду комунікацій [10].

Окрім цих підтипів комунікацій виділяють також «колісну» мережу комунікацій (У теорії та практиці менеджменту зарубіжних країн використовується поняття «wheel network»). Даний тип комунікацій передбачає наявність одного керівника та великої кількості підлеглих, обов'язки яких зазвичай є різними. Це дуже централізований тип комунікацій, де кожен підлеглий отримує команди чи вказівки від одного органу влади або особи, що керує компанією чи проектом та бажає негайного зворотного зв'язку. Дана мережа комунікацій зазвичай використовується на малих підприємствах [13]. Наприклад: Іван є власником чи менеджером невеликого магазину та має в

підпорядкуванні 5 осіб. Інформація надходить від нього безпосередньо цим працівникам, і вони безпосередньо передають її назад. Як єдина особа, яка приймає рішення, важливо, щоб Іван приймав найкращі рішення для компанії.

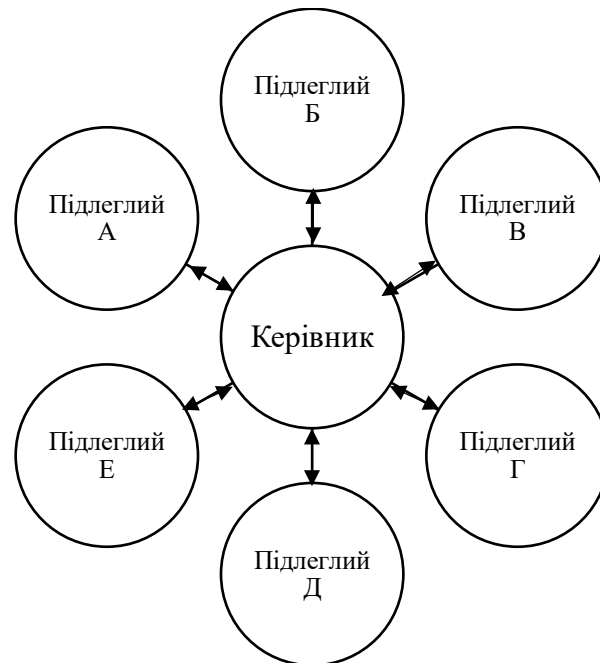


Рис. 1.3 – «Колісна» мережа комунікацій

Джерело: складено автором на основі даних [13].

Одним з видів комунікацій на підприємстві є діагональна комунікація – крос-функціональне спілкування між працівниками на різних рівнях організації. Коли керівник відділу продажів надсилає електронне повідомлення віце-президенту з питань виробництва, запитуючи, коли товар буде доступний для доставки, це є прикладом горизонтальної комунікації. Але якщо торговий представник пише електронною поштою керівнику відділу з маркетингу, то це один з прикладів діагональної комунікації. Кожного разу, коли один підрозділ комунікує з іншим, менеджер відправника повідомлення повинен бути частиною циклу. Менеджер може бути поставлений у незручне становище та виглядати некомпетентним, якщо він не знає про все, що відбувається у його відділі. Довіра може бути втрачена, а кар'єра зіпсована, якщо не звертати увагу на ключові етапи спілкування та все важливе, про що йшла мова на зборах, засіданнях, допиті.

Діагональна комунікація стає все більш поширеною в організаціях з матричною структурою. Серед переваг:

- побудова відносин між працівниками вищого та нижчого рівня з різних підрозділів організації.
- заохочення неформального потоку інформації в організації.
- зменшення ймовірності спотворення повідомлення за допомогою додаткових фільтрів.
- зменшення навантаження на керівників вищого рівня [14].

Наступним, не менш важливим, видом формальних комунікацій є горизонтальні комунікації, які здійснюються особами чи підрозділами, що розташовані на одному рівні організаційної структури. Даний вид обміну інформацією є надзвичайно ефективним. Це пояснюється високим рівнем обізнаності працівників одного підрозділу з роботою іншого підрозділу, що допомагає як зблизити колектив, так і налагодити більш ефективну та злагоджену роботу [10].

Вертикальна комунікація в основному відповідає формальній ієрархії в рамках певного невеликого підприємства. Однак більший розмір і складність організацій збільшують потребу в діагональній та, особливо, горизонтальній комунікації. Отже, горизонтальна комунікація - це передача інформації (повідомлень) між людьми, підрозділами, відділами в межах одного рівня організаційної ієрархії. Горизонтальну комунікацію часто називають бічною комунікацією. Повідомлення отримані під час горизонтальної комунікації є інформативними, але засоби комунікації дещо відрізняються від тих, що використовуються в вертикальній комунікації. Дана інформація є в основному для координації певних процесів у межах підрозділів або між підрозділами в певній організації [13].

Існує два підвиди горизонтальної комунікації:

1. Всередині структурного підрозділу (відбувається між членами одного підрозділу на певному підприємстві та стосуються виконання конкретного завдання);
2. Між підрозділами (Міжвідомчі повідомлення сприяють виконанню спільних проектів чи завдань) [15].

Горизонтальні комунікаційні потоки існують для посилення координації. Горизонтальний ланцюг дозволяє підрозділам працювати з іншими підрозділами без необхідності жорсткого втручання вертикальних каналів комунікації. Багато організацій будують горизонтальні комунікації у формі робочих груп, комітетів, або матричних структур для полегшення координації.

Зовнішня горизонтальна комунікація протікає між працівниками всередині організації та з різноманітними зацікавленими сторонами поза організацією. До зовнішніх зацікавлених сторін належать інші адміністратори, батьки, державні службовці, мешканці громади тощо. Багато організацій створюють офіційні відділи, наприклад, офіс із зв'язків з громадськістю для координації своїх зовнішніх комунікацій.

Горизонтальна комунікація має низку переваг, а саме:

- зменшує непорозуміння між відділами, що працюють над одним проектом, у такий спосіб збільшуючи ефективність та продуктивність. Це може призвести до прийняття коректних рішень на найвищому рівні, оскільки працівникам нижчих рівнів дозволено безпосередньо координувати один одного при вирішенні питання заданого керівництвом.
- Горизонтальне спілкування полегшує роботу в команді, якщо проект вимагає завдань від різних людей або відділів. Це також може підвищити задоволеність роботою та мотивацію, створивши більше можливостей співробітників у спілкуванні [16].

Незважаючи на очевидні переваги, горизонтальне спілкування має деякі недоліки:

- може виникнути проблема з підтримкою контролю;
- може створитись конфлікт між співробітниками, що піддаються впливу один одного через процес спілкування;
- більш трудомістким є необхідність вертикальної комунікації для ратифікації рішень, прийнятих під час горизонтального спілкування, або для підтвердження інформації, отриманої через горизонтальне спілкування[15];

- може створити недостатню дисципліну в колективі, якщо суворі процедурні правила повідомлень не будуть дотримані.[16]

Досить популярним на підприємствах є використання «зіркової» мережі комунікації (Star Network) як підвиду горизонтальної комунікації. У «зірковій» мережі зв'язку всі співробітники спілкуються між собою та обмінюються інформацією. Даний підвид комунікацій є обов'язковим в командній роботі. Цей мережевий канал зв'язку відкритий для всіх учасників проекту чи певного процесу на підприємстві. Співробітники спілкуються один з одним без вагань. Ефективність вищезазначеної мережі каналів зв'язку залежить від їх користувачів, тобто керівників на всіх рівнях, їх підлеглих та інших членів організації, і перш за все від серйозності, з якою всі ці людські ресурси використовують засоби, надані їм організацією для досягнення своїх цілей [11].

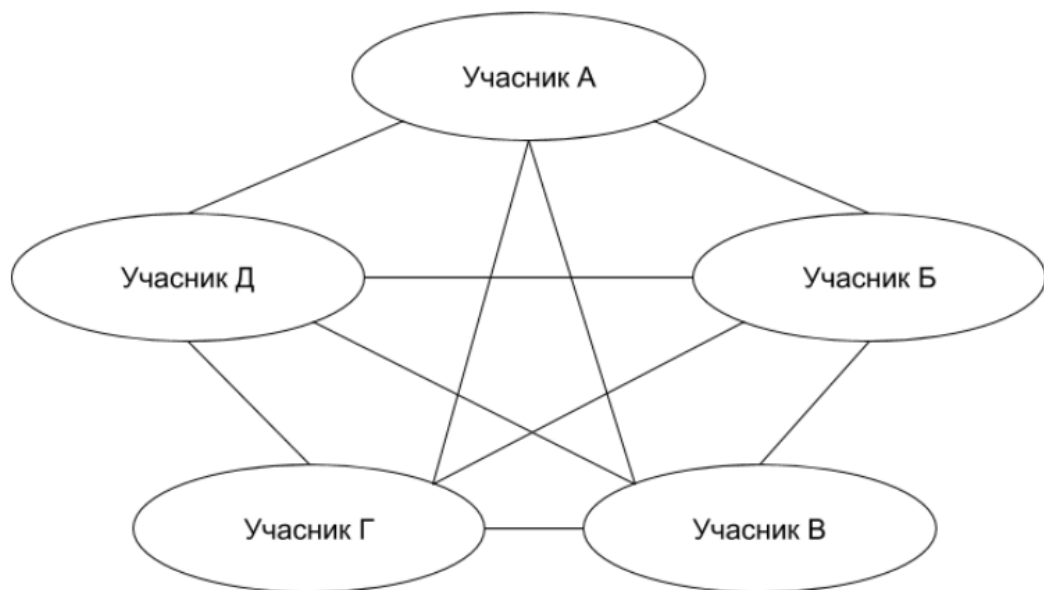


Рис. 1.4 – «Зіркова» мережа комунікацій

Джерело: складено автором на основі даних [11].

Окрім вертикальних та горизонтальних комунікацій виділяють також і діагональні комунікації. Діагональні комунікації – обмін інформацією між особами чи підрозділами, які перебувають на різних рівнях в організаційній структурі, ба більше, одержувач не є підлеглим відправника і навпаки. Такі комунікації зазвичай використовуються на проектах між лінійними підрозділами, один з яких координує певний процес [10].

Незважаючи на важливість формальних комунікацій на кожному підприємстві побудована своя мережа неформальних комунікацій. Хоч неформальні комунікації не передбачені організаційною структурою підприємства, вони складають більшу частину комунікацій в компанії в цілому. До того ж, значна частина повідомлень, що надсилаються під час неформальної комунікації, є достовірними. Неформальні комунікації є важливими через доповнення формальних комунікацій додатковою, не менш важливою інформацією. Незважаючи на цінність інформації, отриманої під час неформального спілкування, нею не можна повністю замінити інформацію, отриману під час формальної комунікації та спиратись на неї в прийнятті рішень. Ця інформація виконує виключно допоміжну функцію для управлінця. Усі співробітники компанії беруть участь в поширенні чуток. Повідомлення може бути навіть у вигляді мовчання у відповідь на запитання.

Інформація, отримана під час неформального спілкування, передається як і під час формальної комунікації вертикально, горизонтально та по діагоналі. Неформальні комунікації мають певні особливості, що відрізняють їх від формальних, а саме: швидкість виникнення та зникнення каналу комунікацій та зміна суб'єктів комунікації.

До того ж, неформальні комунікації – це невід'ємна частина будь-якого підприємства, яку потрібно використовувати в досягненні формальних цілей та для вироблення оптимальних управлінських рішень.

Інстинктивно люди переважно спілкуються з тими, хто міг би допомогти їм реалізувати їхні потреби, бажання, цілі, з тими, хто змушує їх почувати себе безпечно та в комфорті, з тими, з ким вони мають спільні інтереси. Люди схильні спілкуватися так, щоб забезпечувати розширення зони контролю. Саме тому, існують неформальні канали, які передають неофіційне повідомлення, що стосується ситуацій, подій, та плітки, повідомлення, що стосуються певних осіб. Неформальні повідомлення містять інформацію про більш делікатні аспекти, а саме: почуття, ставлення, сприйняття.

Неформальні канали зв'язку з'являються і існують безконтрольно, перебувають у постійній модифікації та працюють у всіх напрямках. Ці канали мають перевагу в тому, що вони швидкі, вибіркові і мають велику впливову силу, у такий спосіб, доповнюючи формальні канали. Неформальна структура каналів є найбільш використовуваною, оскільки формальна є менш ефективною. Неформальні канали слугують «імпульсом» для організації. Наприклад, неформальні канали можуть використовуватися менеджерами для перевірки реакцій працівників на деякі управлінські рішення. Якщо реакція негативна, менеджери можуть переглянути те рішення та за необхідності змінити його [10]. Неформальне спілкування може створити зв'язки як і між топ-менеджером та працівниками найнижчого ієрархічного рівня, що мають дружні стосунки, незалежні від організаційної структури як основи, так і між працівниками підрозділів, що стоять на одному рівні в ієрархічній структурі. Неформальні канали відіграють одну з найважливіших ролей, коли компанія проходить через певні зміни.

Поширення неформальної інформації може відбуватись по різному. Існують такі типи комунікаційних ланцюгів, які використовуються в неформальних комунікаціях:

- 1) «однотимильний» ланцюг;
- 2) ланцюг «пліткаря»;
- 3) «ймовірнісний» ланцюг (випадкова передача повідомлень);
- 4) кластерний ланцюг (полягає в отриманні повідомлення іншим адресатом).

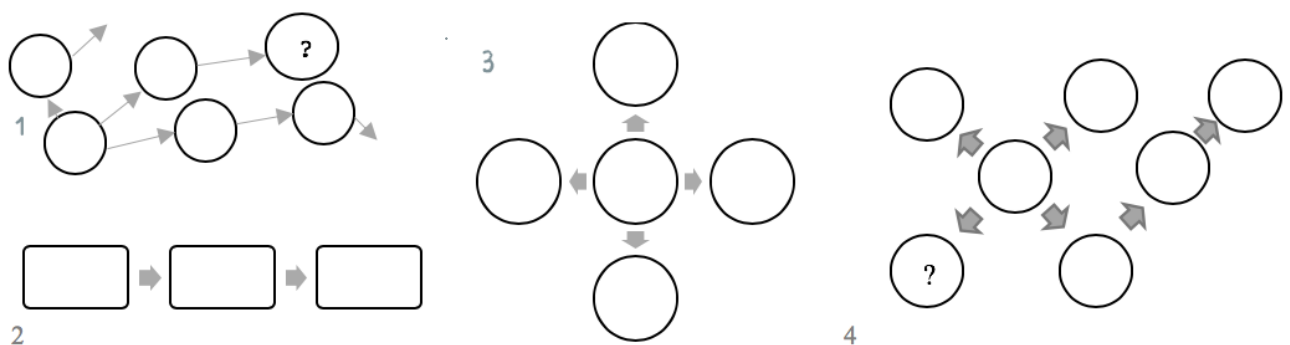


Рис. 1.5 – 1 - кластерний ланцюг; 2 - «однотимильний» ланцюг; 3 - ланцюг «пліткаря»; 4 – «ймовірнісний» ланцюг

Джерело: складено автором на основі даних [10].

Варто детальніше розглянути типи неформального спілкування, що базуються на вищезазначених неформальних ланцюгах:

- плітки та чутки;
- комунікація «купою»;
- неформальна комунікація менеджера з працівниками, що знаходяться на різних рівнях ієрархії;
- комунікація поза роботою.

Плітки чи чутки – неформальна, яку передає працівник якомога більшій кількості колег. Вони, у свою чергу, надсилають її далі. Зазвичай ця інформація носить особистий характер. Появу чуток не можна запобігти, але можна контролювати її поширення, своєчасно передаючи необхідну офіційну інформацію.

Інший тип комунікації – комунікація "купою", коли людина передає інформацію лише декільком вибраним людям. Частина цих даних передає свою інформацію іншим вибраним особам, а деякі зберігають її для себе.

Наступний тип неформальної комунікації – це той, який практикують деякі менеджери, які спілкуються з підлеглими на різних ієрархічних рівнях. Таким чином, вони краще відчують пульс організації, і їх рішення можуть бути ближчими до прагнень працівників.

Поза роботою також є неофіційний обмін інформацією. Співробітники, які провели разом частину свого вільного часу, завжди говорять про роботу. Вони не мають визначених цілей для своїх обговорень, а теми відрізняються від однієї зустрічі до іншої. Така комунікація сприяє розумінню способу функціонування організації та зміцненню її корпоративної культури.

Окрім неформальної комунікації, яка здійснюється за допомогою ланцюгів, існує і неформальна комунікація, яку використовує менеджер, незважаючи на контекст підпорядкування, визначений організаційною структурою.

З одного боку, керівники повинні знати про наявність усіх неформальних каналів на підприємстві та використовувати їх. Вони повинні враховувати

можливість наявності нереальної інформації отриманої з неформальної комунікації, запобігати її поширенню, а також вони повинні використовувати інформацію лише після перевірки.

З іншого боку, менеджери отримують занадто багато недостовірної або непотрібної інформації. Інформація, будучи занадто об'ємною, не може повністю бути оброблена, і менеджер не зможе витягти з неї те, що є релевантним (якість рішень співвідноситься з якістю, а не з кількістю інформації, до якої менеджер має доступ).

Варто зазначити, що існує можливість, що спотворення та блокування повідомлень виникає через неправильне тлумачення та особисті інтереси працівників компанії. До того ж, важлива інформація зазвичай з'являється після прийняття рішень.

Неформальне спілкування – тип спілкування, який не відбувається за звичайними офіційними каналами. Він є важливою частиною спілкування організації та має особливий вплив на неї. Неформальне спілкування не відповідає правилам, але базується на особистих стосунках членів організації та в основному формується через особисті чи групові інтереси співробітників.

Коли інформація базується на фактах, а не спекуляціях, неформальне спілкування може бути досить точним, а тому й важливим (особливо коли відбуваються серйозні зміни в організації, такі як: злиття деяких організацій, банкрутство, звільнення з посади, переселення штабу, тощо).

Неформальне спілкування також з'являється, коли отриманої інформації через офіційні канали недостатньо для повноти картини. Спроби керівництва усунути цей вид спілкування завжди були невдалими, оскільки це невід'ємна частина життя організації та міжособистісних відносин [10].

Висновки до Розділу 1

Комунікація як безперервний процес передачі інформації – невід'ємна складова будь-якої організації. Процес комунікації в теорії простий: адресант

посилає повідомлення, а адресат приймає його та дає зворотній коментар (feedback).

Комунікації в організаціях є двох видів: формальні, передбачені організаційною структурою, та неформальні. Потік інформації як і в формальних так і в неформальних комунікаціях здійснюється в чотирьох напрямках, а саме: знизу вгору, зверху вниз, горизонтально та по діагоналі. Кожен напрямок є важливим та має певні переваги.

Серед засобів комунікації виділяють письмові та усні засоби.

Горизонтальна комунікація – одна з найважливіших складових кожної організації. Її основна функція – це координація. Даний вид комунікації зменшує певні розбіжності в роботі різних підрозділів, зменшуючи непорозуміння між ними, а також завдяки горизонтальній комунікації забезпечується потреби співробітників у спілкуванні, у такий спосіб керівництво підвищує задоволеність роботою. Однак, незважаючи на переваги, горизонтальна комунікація може спричинити проблеми з контролем, дисципліною, до того ж можуть виникнути конфлікти між працівниками.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ СТРУКТУРНИХ ОДИНИЦЬ ТОВ «МЕГАТРЕЙДІНГ»

2.1. Структура комунікаційного менеджменту компанії

ТОВ «МегаТрейдінг» є компанією, яка активно формує політику безперервного розвитку комунікації як основи ефективності своєї діяльності. Вона є однією із тих компаній, яка вбачає в професійному комунікаційному менеджменті драйвера розкриття потенціалу усіх структурних складових компанії. Шляхом формування якісних комунікаційних зв'язків компанія вибудувала чітку організацію взаємовідносин, що раціоналізувало прийняття управлінських рішень та операційну діяльність структурних підрозділів.

Всебічний аналіз системи комунікації компанії показав, що вона розвиває свій комунікаційний менеджмент як на основі відомих теоретико-методологічних концепцій, так і креативно підходить до розробки власних підходів. Розглянемо їх нижче.

Існує два види комунікаційних зв'язків всередині компанії, а саме:

- 1) вертикальний зв'язок між кожним з підрозділів та вищим керівництвом підприємства;
- 2) горизонтальний зв'язок між відділами підприємства.

Інколи виділяють третій вид комунікаційного зв'язку: діагональний – зв'язок між конкретним підрозділами та керівником іншого підрозділу.

Директор представляє собою стратегічну вершину будь-якої компанії. Кінцева відповідальність за стратегічне керівництво, прийняття рішень та загальну координацію покладається на нього. Ефективна комунікація з кожним підрозділом є необхідною умовою для того, щоб директор ефективно виконував завдання, пов'язані з встановленням напрямів діяльності і координації вирішення завдань.

До того ж, директор повинен забезпечувати ресурсами та надавати можливості для безперервної роботи підрозділам своєї компанії. В результаті керівникам структурних підрозділів часто виділяються стратегічні ролі для підприємства в цілому.[17]

Слід розрізняти формальну і неформальну структури комунікаційного менеджменту. Обидві є невід'ємною частиною кожної компанії. Формальна структура має більший вплив на комунікаційну систему в цілому на великих підприємствах, однак вплив неформальної структури є більш істотним в малих компаніях. Основною причиною цього є те, що в малих компаніях працівники надають більше значення чуткам. В більшості випадків чутки поширюються швидше, ніж повідомлення надіслані офіційними каналами зв'язку, а також можуть сприйматись як достовірне джерело інформації багатьма співробітниками.

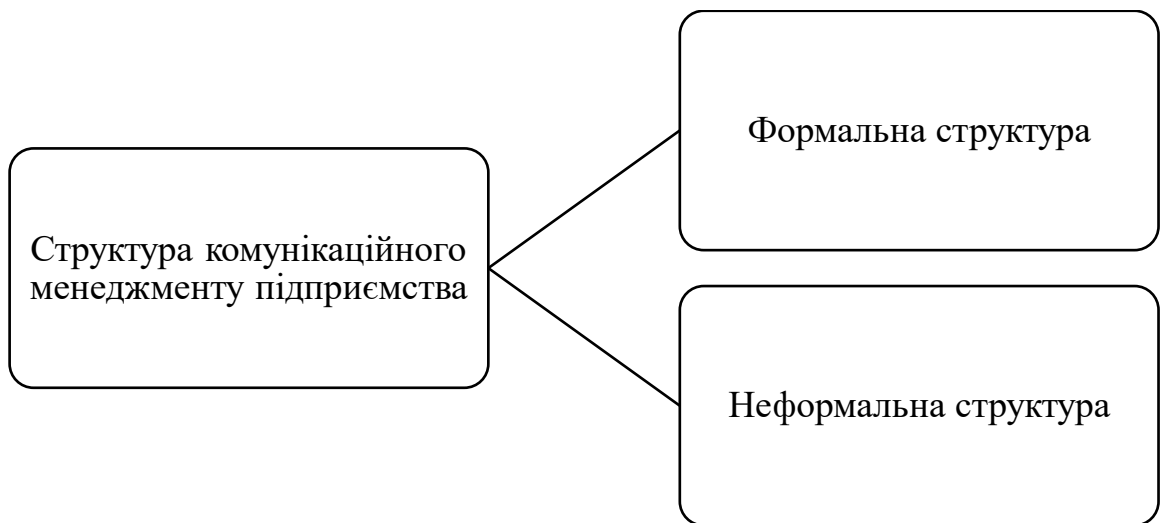


Рис. 2.1 – Типи комунікаційних структур

Джерело: складено автором на основі даних [12].

Кожна управлінська функція та діяльність завжди включає як пряму, так і непряму комунікацію. Ефективна структура комунікаційного менеджменту компанії «МегаТрейдінг» значною мірою впливає на успіх управлінської та організаційної діяльності. Досліджено, що існує позитивний та значущий зв'язок між задоволеністю працівників та якістю організаційної комунікації, яка також відіграє важливу роль для інформування працівників про організаційні зміни про компанії. Загальновідомим фактом є те, що слабкі навички комунікації

співробітників будь-якого підприємства, а отже неефективна комунікаційна структура, можуть спричинити неефективність дій в організації, що в свою чергу може призвести до зростання витрат компанії.

Комунікація на підприємствах часто ведеться лише одним способом, зверху вниз. Крім того, деякі керівництва, як правило, ігнорують відгуки своїх працівників. Завдяки такому односторонньому спілкуванню працівники отримують багато інформації, але вони можуть не відчувати залученості та поваги. Це означає, що очікувані зміни поведінки не досягаються через незадоволення співробітників з поточною структурою комунікації.

На ефективну структуру комунікації всередині організацій впливає:

- надання керівником компанії значення важливості якісної комунікації;
- узгодженість слів і дій керівників;
- рівність типів комунікаційних зв'язків в компанії;
- акцент на очних зустрічах, що зрозуміло є більш ефективним способом комунікації;
- вміння керівника донести погані новини до своїх підлеглих;
- розгляд комунікації як неперервного процесу, а саме: надання чіткої та раціональної інформації про стан компанії, надання інформації в повній мірі, регулярно спілкуючись, переводячи організаційні правила в робочу практику.

Відкрита та ефективна структура комунікаційного менеджменту може розглядатись як стратегія розвитку організації.

Для досягнення задовільної взаємодії між двома сторонами (керівник-підрозділ або підрозділ-підрозділ) комунікація визначається п'ятьма факторами, а саме:

- рівнем відкритості працівників;
- рівнем емпатії;
- рівнем підтримки;
- рівнем залежності/незалежності підрозділів;
- рівнем організаційної ідентифікації.

Одним із основних аспектів хорошої структури комунікації, який є надважливим для ефективного керівництва на будь-якому рівні організації є відкритість. Відкритість є важливою складовою, оскільки вона говорить про те, що люди хочуть і очікують, якщо вони прагнуть відчувати певне почуття власності та емоційний зв'язок з організацією. Відкритість в організації означає бути відкритим з точки зору обміну інформацією, щоб співробітники знали, що відбувається, і що найважливіше, почувались почутими. Але це також означає бути готовим до різних стилів, думок, а також критичного зворотного зв'язку. Це означає відкритість до змін. Лідери, чи то в бізнесі, чи то в політиці, досягають успіху, коли люди йдуть за ними, коли люди мають інформацію, необхідну їм для роботи, і мають чітке відчуття того, куди рухається організація, а також коли люди відчують гордість за колектив і право власності на будь-який обов'язок чи завдання. Йдеться про зміцнення довіри та допомогу людям у прийнятті правильних рішень.[19]

Наступним важливим фактором є рівень емпатії в колективі. Емпатія - це здатність сприймати думки, емоції чи переживання інших людей. Люди з високим рівнем емпатії вміють розуміти ситуацію з точки зору іншої людини та реагувати із співчуттям. Емпатія на робочому місці означає, що співробітники компанії здатні встановити справжні зв'язки між собою, що покращують стосунки працівників, що в свою чергу позитивно впливає на ефективність роботи.

Високий рівень емпатії давно є важливим soft skill, яким часто нехтують як показником ефективності, що може негативно відобразитись на якості структури комунікації. Варто відрізнити поняття емпатії та симпатії. Симпатія зазвичай визначається почуттям жалю до іншої людини, насправді не розуміючи, як це бути в її ситуації, а емпатія, навпаки, стосується здатності уявити себе в ситуації іншого, переживаючи емоції, ідеї чи думки цієї людини.[20]

Коли співробітники відчують, що їхній внесок оцінений, що організація піклується про їхнє благополуччя і готова запропонувати допомогу, коли це необхідно, це означає, що підтримка співробітників компанії на високому рівні.

Основними ефектами від підтримки керівником працівників та взаємопідтримки працівників є:

- зростання зобов'язань;
- задоволеність від роботи;
- підвищений інтерес до роботи;
- підвищення продуктивності;
- зниження психологічного напруження;
- посилене бажання продовжувати працювати в організації;
- зменшення кількості запізень.[21]

Наступним чинником, що формує задовільність структури комунікації є рівень автономності підрозділів. В деяких випадках автономність підрозділів, тобто вільна комунікація між ними попри встановлену організаційну структуру корпорації, має більший вплив на комунікаційну структуру компанії, ніж ієрархічні зв'язки між підрозділом і вищим керівництвом. На противагу цьому, склалась така думка, що автономія підрозділів корпорації має менший відносний вплив, ніж вертикальний зв'язок підрозділ-директор.[22]

Для працівників надзвичайно важливо ідентифікувати себе з організацією. Рівень організаційної ідентифікації – це ступінь, до якого працівники визначають себе як члена організації та наскільки вони відчують єдність із нею. Організаційна ідентифікація – чинник, що може впливати на структуру комунікаційного менеджменту будь-якої компанії. Чим сильніше буде ідентифікація, тим швидшим та ефективнішим буде досягнення цілей організації, адже ставлення, поведінка та мотивація працівника часто пов'язані з нею.

Комунікація є одним із засобів, що використовується для висловлення наших думок. Це опора для успішного обміну думками. Важливість спілкування між керівниками та працівниками як ключового каналу для сприйняття системи організаційних цінностей є істотною для комунікаційної системи. Комунікація є запорукою успішної організаційної ідентифікації, в той час як високий рівень самоідентифікації є важливим для якісної комунікації.[23]

2.2. Аналіз системи комунікаційної взаємодії структурних одиниць компанії «МегаТрейдінг»

ТОВ «МегаТрейдінг» – компанія, що займається постачанням електроенергії по всій території України. Основними споживачами продукції компанії є українські підприємства, установи, а також енергопостачальні компанії. Сьогодні МегаТрейдінг – один з сильніших гравців на ринку постачання електроенергії в Україні. До того ж, компанія займається інноваційними рішеннями та розвиває культуру споживання електроенергії серед підприємств і великих домогосподарств.

Одною з сильних сторін компанії є професіоналізм її співробітників. Більшість з них мають багаторічний досвід обслуговування клієнтів на енергоринку України. Крім того, пропонує продукцію з відносно низькими цінами, що надає їй перевагу серед конкурентів.

28 Операторів системи розподілу (ОСР) знаходяться під порядкуванням ТОВ «МегаТрейдінг», що дозволяє компанії обслуговувати понад 100 клієнтів, постачаючи їм близько 187 000 МВт*год. в місяць. Компанія власноруч генерує близько 110 000 МВт*год в місяць. Отже, близько 60% усієї електроенергії, що постачає МегаТрейдінг, виробляється самим підприємством.

Метою компанії є сприяння енергонезалежності України, а саме забезпечення стабільності енергоринку держави, де волатильність цін на електроенергію не будуть спричиняти значних збитків підприємствам цієї галузі.

Перевагами компанії МегаТрейдінг є:

- прозорість діяльності та клієнтоорієнтовність;
- великий досвід співробітників, що формують репутацію компанії як надійного постачальника;
- досконалий цифровий сервіс;
- гнучка система акцій;
- оптимальні умови постачання продукту, що допомагає в розвитку регіональних мереж.[24]

МегаТрейдінг є спонсором та організатором (разом з Центром енергоменеджменту НаУКМА) Могілянського Відкритого Хакатону. Комунікація щодо питань організації здійснювалась в спільно створеній групі в месенджері, а також за допомогою використання приватних повідомлень. До того ж, звіт по виконаній роботі надавався усно через відеозв'язок, оскільки більшість завдань здійснювались дистанційно, а саме: написання постів, пошук гідних проектів серед студентства українських вищих навчальних закладів, а також поширення інформації про Хакатон на різних площадках.

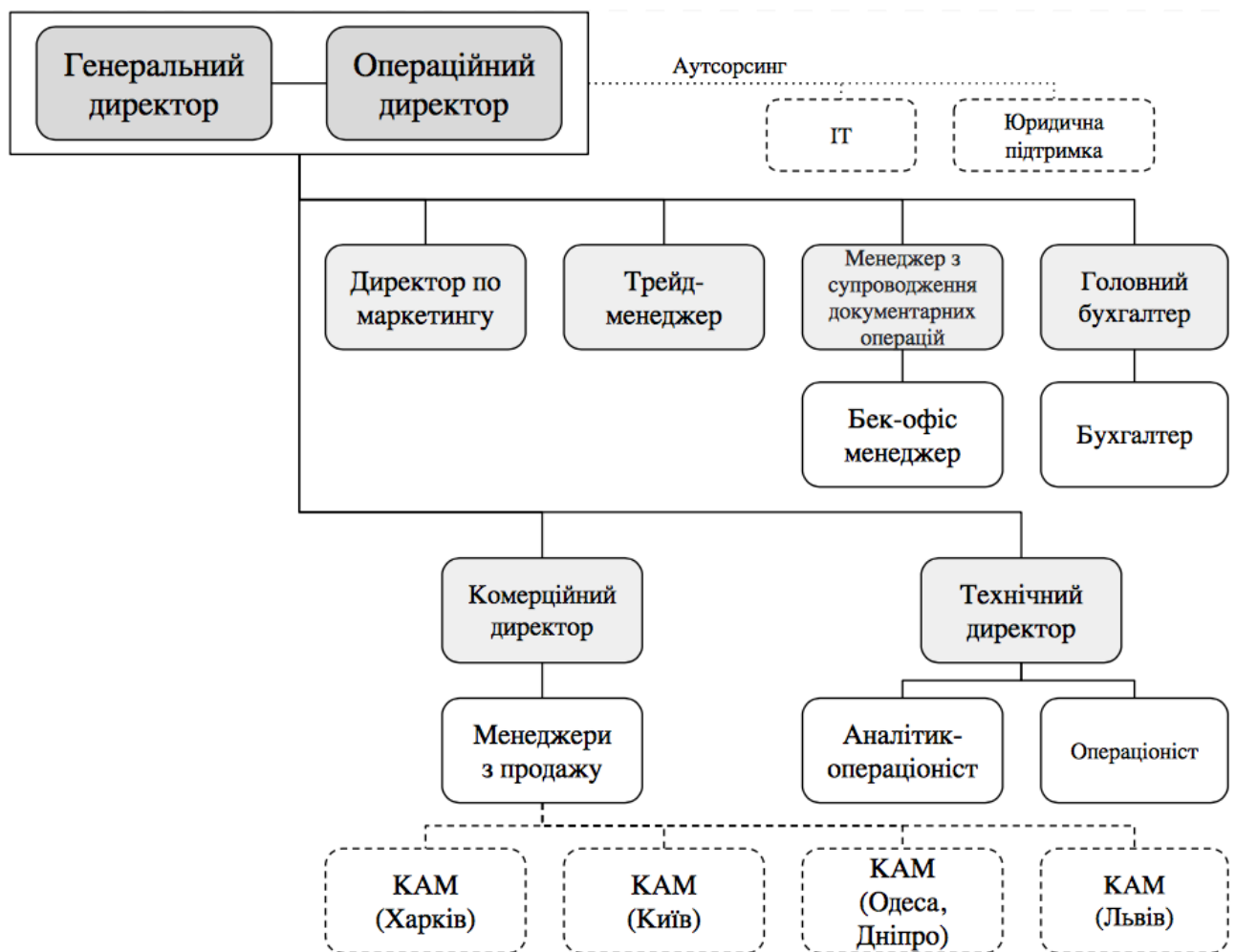


Рис. 2.2 – Організаційна структура ТОВ «МегаТрейдінг»

Джерело: складено автором.

На вершині організаційної структури компанії «МегаТрейдінг» знаходиться генеральний директор, що виконує функцію і операційного

директора. Він займається вирішенням стратегічних питань, в той час як діяльність операційного директора спрямована на поточні завдання.

На другому рівні організаційної структури знаходяться керівники відділів, а саме: директор по маркетингу, трейд-менеджер, менеджер з супроводження документарних операцій, головний бухгалтер, комерційний директор та технічний директор.

Відділ маркетингу, та трейдингу не передбачає більше одного співробітника, в той час як керівники інших відділів мають в підпорядкуванні 1-8 працівників (бухгалтерія – 1 підлеглий, відділ з продажів – 8 підлеглих).

Компанія «МегаТрейдинг» передає функції ІТ відділу та юридичного відділу приватним особам (згідно з договором). Регіональні продажі здійснюються під керівництвом відділу з продажів завдяки залученню в роботу КАМs на місцях (Key Account Manager – менеджер по роботі з ключовими клієнтами).

Таблиця 2.1

Кількість працівників

Структурна одиниця	Кількість
Керівник компанії	1
Технічний відділ	1 керівник + 2 підлеглі
Операційно-обліковий відділ	1 керівник + 1 підлеглий
Відділ з продажів	1 керівник + 8 підлеглих
КАМs	24
Відділ маркетингу	1
Відділ трейдингу	1
Фінансовий відділ (Бухгалтерія)	1 керівник + 1 підлеглий
Всього	20 штатних співробітників + 24 КАМs

Джерело: складено автором.

Для аналізу системи комунікаційної взаємодії структурних одиниць компанії «МегаТрейдинг» було проведено опитування. Кількість респондентів – 15. Дане опитування дало можливість оцінити стан комунікаційної системи та істотність впливу певних факторів.

Такі незалежні змінні, як рівень відкритості працівників, рівень емпатії, рівень підтримки, рівень залежності/незалежності підрозділів, рівень

організаційної ідентифікації є якісними показниками, однак для їх кількісного вираження і було проведене опитування. Кожному твердженню, що в певній мірі характеризує вищезазначені змінні, було дано діапазон 1-5 балів на основі шкали Лайкерта, де:

- 1 бал – категорично не згодний(а);
- 2 бали – скоріше не згодний(а);
- 3 бали – оцінюю нейтрально;
- 4 бали – скоріше згодний(а);
- 5 балів – абсолютно згодний(а).

Таблиця 2.2

Твердження використані для оцінки змінних

Змінна	Значення	Твердження	Тип комунікації
Відкритість	Інформація в компанії передається відкрито, чесно, і обидві (чи більше) сторони готові вести діалог (полілог), якщо це необхідно.	За запитом працівники не будуть приховувати правду про стан на місцях перед своїм керівництвом, яке, у свою чергу, завжди відкрите до обговорення різних ситуацій.	Вертикальна комунікація
		Працівники різних підрозділів вільно комунікують між собою з приводу різних робочих питань.	Горизонтальна комунікація
Емпатія	Співробітники компанії здатні відчувати себе в ролі свого колеги / підлеглого / керівника та проявити співчуття.	Менеджери компанії схильні до проявів емпатії (співчуття) та готові надати емоційну підтримку своїм підлеглим (та навпаки).	Вертикальна комунікація
		Працівники компанії схильні до проявів емпатії (співчуття) та	Горизонтальна комунікація

Змінна	Значення	Твердження	Тип комунікації
		...готові надати емоційну підтримку своїм колегам.	
Підтримка	В компанії присутня атмосфера взаємопідтримки.	Керівництво завжди готове морально підтримати своїх працівників.	Вертикальна комунікація
		Співробітники моєї компанії є дружньою командою, завжди готові допомогти та підтримати один одного.	Горизонтальна комунікація
Автономність	В компанії підрозділи можуть приймати тактичні рішення самотужки, спираючись на стратегічне бачення керівника	Співробітники моєї компанії часто можуть самі (без обговорення з керівником) приймати тактичні рішення	Комунікація в цілому
Організаційна ідентифікація	Співробітники компанії визначають себе як членів організації та відчують єдність із нею	Успіх моєї компанії – мій успіх	Комунікація в цілому

Джерело: створено автором.

Також, до незалежних змінних, вплив на залежну яких буде визначатись згодом, було включено:

- гендер;
- досвід роботи в ТОВ «МегаТрейдінг»;
- якість вертикальної комунікації;
- якість горизонтальної комунікації.

Якість вертикальної та горизонтальної комунікацій оцінювалась відповідями співробітників (від «категорично не згодний(а)» до «абсолютно згодний(а)») на такі твердження, відповідно:

- поточні методи комунікації, що використовуються керівництвом, є ефективними;
- поточні методи комунікації, що використовуються в спілкуванні між підрозділами, є ефективними.

Результати показали високий рівень комунікаційної взаємодії як в горизонтальному так і в вертикальному напрямках, про що свідчать дані з таблиці 2.3. Також компанія «Мегатрейдинг» може похвалитись високим рівнем емпатії, відкритості та підтримки в колективі.

Рівень автономності підрозділів більшість працівників оцінила нейтрально, що свідчить про те, працівники довіряють рішенням свого керівника, однак існують і такі ситуації, в яких вони готові прийняти рішення самі і взяти на себе відповідальність. Співробітники тих відділів, що високо оцінили автономію свого підрозділу, зазвичай не так високо оцінювали ефективність вертикальної та горизонтальної комунікацій.

Цікавим фактом є те, що організаційна ідентифікація майже у всіх працівників на дуже високому рівні, це свідчить про те, що МегаТрейдінг цілком задовольняє потреби своїх співробітників в перспективних робочих місцях. Більшість керівників підрозділів працюють в компанії більше одного року, а оскільки компанія молода, це також вказує на задоволеність співробітників умовами праці та колективом.

Результати тестового аналізу також показали, що існують відмінності у сприйнятті співробітників щодо відкритості, емпатії та підтримки в горизонтальній та вертикальній комунікації. Це означає, що спостерігається дисбаланс потоку інформації, який сприймається респондентами. Результати цього дослідження також показали, що співробітники мали більш позитивне сприйняття вертикальної комунікації порівняно із горизонтальною. Через незначний розмір штату компанії низхідні та висхідні потоки інформації є налаштованими, тобто повідомлення одночасно швидко отримуються як керівництвом так і працівниками компанії.

Таблиця 2.3

**Результати опитування співробітників компанії «МегаТрейдинг» про
якість горизонтальної та вертикальної комунікації.**

Відповідь	Вертикальна комунікація		Горизонтальна комунікація	
	Частота	Частка (%)	Частота	Частка (%)
1 бал – Категорично не згодний(а)	0	0	0	0
2 бали – Скоріше не згодний	0	0	0	0
3 бали – Нейтрально	1	6,67	2	13,33
4 бали – Скоріше згодний(а)	3	20	7	46,67
5 балів – Абсолютно згодний	11	73,33	6	40

Джерело: створено автором на основі даних [25].

В середньому співробітники оцінили вертикальну та горизонтальну комунікації в 4,67 та 4,27 балів, відповідно, що свідчить про високу ефективність структури комунікаційного менеджменту на підприємстві, однак і показує те, що не всі чинники, що впливають на якість комунікації досконало розвинені в компанії

Щодо опитування якості комунікації в цілому всередині підприємства, то тут середньою оцінкою є 4,33 бала, що також підтверджує високий рівень взаємодії між співробітниками компанії. Твердження для оцінки даної змінної - комунікаційна система підприємства в цілому є ефективною.

Таблиця 2.4

Результати опитування якості комунікації в цілому

Відповідь на твердження	Частота	Частка (%)
1 бал – Категорично не згодний(а)	0	0
2 бали – Скоріше не згодний	0	0
3 бали – Нейтрально	1	6,67
4 бали – Скоріше згодний(а)	3	20
5 балів – Абсолютно згодний	11	73,33

Джерело: створено автором на основі даних [25].

Для визначення, який з двох основних типів комунікації має більший вплив на комунікаційну взаємодію в компанії в цілому мною було використано два методи: графічний та економетричний. Зрозуміло, що ані графічний, ані економетричний методи не зможуть цілком відобразити ситуацію, яка вона є насправді.

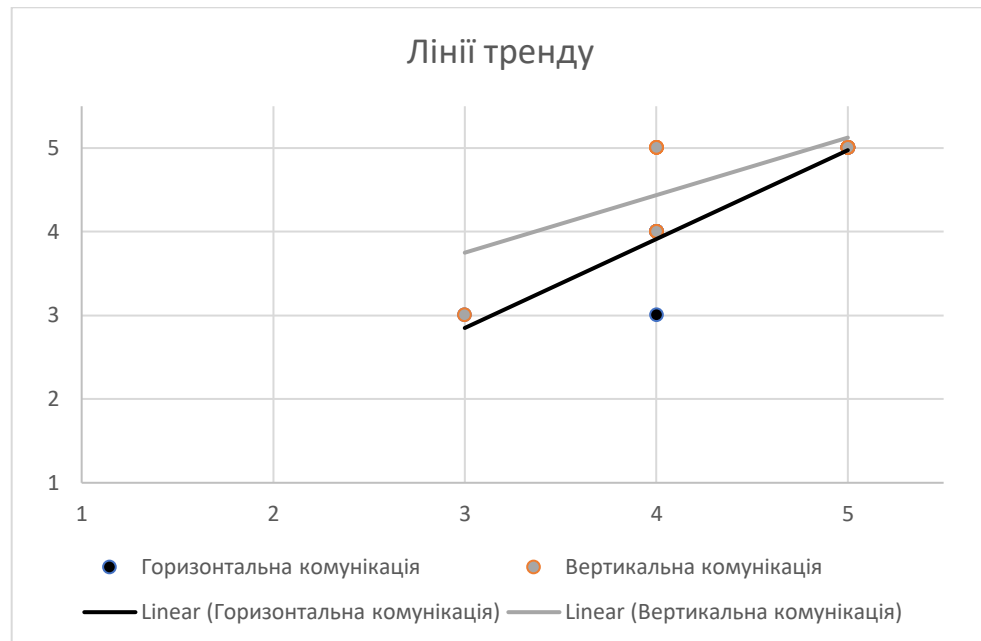


Рис. 2.3 – Графічний метод визначення залежності змінних

Джерело: складено автором на основі даних [25].

Dependent Variable: COMMUNICATION
Method: Least Squares
Date: 04/27/21 Time: 15:50
Sample: 1 15
Included observations: 15

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
HORIZ	0.707289	0.082811	8.541007	0.0000
VERT	0.281321	0.076050	3.699171	0.0027
R-squared	0.911589	Mean dependent var	4.333333	
Adjusted R-squared	0.904788	S.D. dependent var	0.617213	
S.E. of regression	0.190450	Akaike info criterion	-0.355287	
Sum squared resid	0.471526	Schwarz criterion	-0.260880	
Log likelihood	4.664653	Hannan-Quinn criter.	-0.356293	
Durbin-Watson stat	2.327374			

Рис. 2.4 – Економетричний метод визначення залежності змінних

Джерело: складено автором в програмі EViews на основі даних [25].

Графічний метод показує, що зміна оцінки якості горизонтальної комунікації, на противагу зміні оцінки якості вертикальної комунікації, є причиною більш різкої зміни оцінки комунікації в цілому. Це може свідчити про те, що горизонтальна комунікація має більший вплив на комунікаційну взаємодію всередині компанії «МегаТрейдінг». Для підтвердження даної думки слід провести аналіз економетричним методом.

Для підтвердження отриманих вище результатів, було проведено економетричний аналіз якості видів комунікації, у відповідності з яким, і горизонтальна, і вертикальна комунікації виявилися такими, що мають істотний вплив на ефективність комунікаційної взаємодії всередині ТОВ «МегаТрейдінг» та є статистично значимими змінними (Prob. < 0,05).

При збільшенні оцінки за ефективність горизонтальної комунікації на 1 бал, оцінка за якість комунікації в цілому всередині підприємства «МегаТрейдінг» зросте на 0,7 балів, а при збільшенні оцінки за ефективність вертикальної комунікації на 1 бал, оцінка за якість комунікації в цілому всередині підприємства «МегаТрейдінг» зросте на 0,28 балів. Показник $R\text{-squared} = 0,91$, що свідчить про те, що комунікаційна взаємодія на 91% залежить від формальних горизонтальної та вертикальної комунікацій. Отже, оскільки була визначена статистична значимість даних видів комунікації, надалі потрібно визначити чинники, що впливають на них.

2.3. Визначення чинників, що істотно впливають на якість та ефективність комунікаційної системи ТОВ «МегаТрейдінг»

Перед дослідженням було висунуто гіпотези щодо впливу незалежних змінних (емпатія, відкритість, підтримка, організаційна ідентифікація, автономність підрозділів, досвід працівників, гендер) на залежну.

Гіпотезами, що стосуються вертикальної комунікації як залежної змінної, є:

- Гендер та досвід не мають ані прямого, ані непрямого істотного впливу на якість вертикальної комунікації в компанії «МегаТрейдинг».
- Організаційна ідентифікація та автономія – чинники, що істотно впливатимуть на залежну змінну.
- Підтримка та емпатія не матимуть істотного впливу, тому що, на мою думку, ці чинники не корелюють з показником якості вертикальної комунікації.
- Відкритість – це чинник, який найбільше впливає на якість вертикальної комунікації.

Висунутими припущеннями, що стосуються впливу різних чинників на горизонтально-комунікаційну взаємодію, є:

- Досвід на противагу гендеру має вплив на дану залежну змінну.
- Рівень автономності матиме непрямий вплив на горизонтальну комунікацію, в той час, як організаційна ідентифікація ніяк не впливатиме на неї.
- Відкритість та підтримка не матимуть значного впливу на залежну змінну.
- Емпатія – чинник, що найбільшою мірою впливатиме на горизонтальну комунікацію.

Dependent Variable: VERT
 Method: Least Squares
 Date: 04/28/21 Time: 18:16
 Sample: 1 15
 Included observations: 15

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
EMP_VERT	0.984177	0.014972	65.73332	0.0000
ORG	1.063291	0.272808	3.897583	0.0018
R-squared	0.827334	Mean dependent var	4.666667	
Adjusted R-squared	0.814052	S.D. dependent var	0.617213	
S.E. of regression	0.266153	Akaike info criterion	0.314075	
Sum squared resid	0.920886	Schwarz criterion	0.408481	
Log likelihood	-0.355559	Hannan-Quinn criter.	0.313069	
Durbin-Watson stat	2.014681			

Рис. 2.5 – Економетричний метод визначення залежності вертикальної комунікації від значимих чинників

Джерело: складено автором в програмі EViews на основі даних [25].

Для даного дослідження буде використовуватись програма EViews, що допоможе визначити значимість даних чинників економетричним методом.

Після проведених операцій було визначено, що такі чинники, як гендер, досвід, підтримка та відкритість, є статистично незначимими ($PROB. > 0,05$), а отже, не беруться до уваги при визначенні факторів, що впливають на залежну змінну. На противагу цьому, рівень емпатії та організаційної ідентифікації є істотними чинниками, від яких ефективність горизонтальної комунікації залежить на 82,7%. Крім того, при збільшенні оцінки рівня емпатії на 1 бал, оцінка за ефективність вертикальної комунікації зростає на 0,98 бала, а при зростанні рівня організаційної ідентифікації на 1 бал, оцінка за якість вертикальної комунікації зростає на 1,06 бала.

Матриця кореляцій цих двох незалежних змінних показує, що їхній зв'язок слабкий, оскільки r (коефіцієнт кореляції) прямує до нуля. Відсутність мультиколінеарності (зв'язку між незалежними змінними) свідчить про те, що одночасне покращення рівня емпатії і організаційної ідентифікації вплине на якість вертикальної комунікації приблизно в двічі краще, аніж покращення порізно.

Таблиця 2.5

Матриця кореляції незалежних змінних

Кореляція (r)		
	Організаційна ідентифікація	Емпатія
Організаційна ідентифікація	1	0,299
Емпатія	0,299	1

Джерело: створено автором на основі даних [25].

Для аналізу комунікаційної взаємодії в цілому всередині підприємства необхідно знайти істотні чинники впливу і на горизонтальну комунікацію.

Dependent Variable: HORIZ
Method: Least Squares
Date: 04/27/21 Time: 12:20
Sample: 1 15
Included observations: 15

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	4.434316	1.247665	3.554093	0.0040
AUTONOMY	-0.538874	0.143901	-3.744764	0.0028
OPEN_HORIZ	0.412869	0.179625	2.298507	0.0403
R-squared	0.844556	Mean dependent var	4.266667	
Adjusted R-squared	0.818648	S.D. dependent var	0.703732	
S.E. of regression	0.299687	Akaike info criterion	0.604701	
Sum squared resid	1.077748	Schwarz criterion	0.746311	
Log likelihood	-1.535254	Hannan-Quinn criter.	0.603192	
F-statistic	32.59900	Durbin-Watson stat	2.383598	
Prob(F-statistic)	0.000014			

Рис. 2.6 – Економетричний метод визначення залежності горизонтальної комунікації від значимих чинників

Джерело: складено автором в програмі EViews на основі даних [25].

Згідно з проведеним дослідженням на горизонтальну комунікацію істотно впливають рівень автономії та рівень відкритості, а усі інші фактори є статистично незначимими. До того ж, рівень автономності підрозділів має непрямий вплив на залежну змінну, а рівень відкритості – прямий, тобто чим більш незалежними є підрозділи, тим менш ефективною є горизонтальна комунікація, а чим більш відкритими є співробітники компанії, тим більш якісною є горизонтальна комунікація. вищезазначених незалежних змінних. Залежна змінна на 84% залежить від двох вищезазначених змін ($R\text{-squared} = 0,84$).

Рівень автономності підрозділів та рівень відкритості співробітників мають непрямий взаємозв'язок. Про це свідчить коефіцієнт кореляції (r), який в даному випадку дорівнює приблизно $-0,72$. Це свідчить про те що зміна рівня автономності спричинить не лише збільшенню чи зменшенню ефективності горизонтальної комунікації а й зміну рівня відкритості співробітників.

Підбиваючи підсумки, необхідно повернутись до висунутих раніше припущень. Гіпотезами, що підтвердились, є:

- Гендер не має ані прямого, ані непрямого істотного впливу на якість і вертикальної, і горизонтальної комунікації в компанії «МегаТрейдінг»; досвід не має впливу на ефективність вертикальної комунікації.
- Організаційна ідентифікація – чинник, що істотно впливає на якість вертикальної комунікації, а рівень автономії має непрямий вплив на горизонтальну комунікацію.

Припущеннями, що були заперечені, є:

- Досвід має вплив на вертикальну комунікацію.
- Автономія – чинник, що істотно впливає на вертикальну комунікацію.
- Емпатія не матиме істотного впливу, тому що, на мою думку, цей чинник не корелює з показником якості вертикальної комунікації.
- Відкритість – це чинник, який найбільше впливає на якість вертикальної комунікації.
- Досвід має вплив на горизонтальну комунікацію.
- Рівень автономності матиме непрямий вплив на горизонтальну комунікацію, в той час, як організаційна ідентифікація ніяк не впливатиме на неї.
- Відкритість не матиме значного впливу на горизонтальну комунікацію.
- Емпатія – чинник, що найбільшою мірою впливатиме на горизонтальну комунікацію.

Отже, на комунікацію в ТОВ «МегаТрейдінг» в цілому впливають рівень емпатії, відкритості, організаційної ідентифікації та автономності відділів. Тобто при вдосконаленні даних чинників покращуватиметься і комунікація в цілому.

Висновки до Розділу 2

Комунікація на підприємстві «МегаТрейдінг», незважаючи на його короткий термін існування, налаштована ефективно. Як вертикальні, так і горизонтальні потоки сприяють швидкій та ефективній передачі повідомлень.

Про це свідчить опитування співробітників компанії. Все ж горизонтальна комунікаційна взаємодія не є такою злагодженою, як вертикальна.

Крім того, після проведення дослідження було визначено, що якість комунікації всередині компанії в цілому залежить як від горизонтальної, так і вертикальної комунікації. Було виявлено, що на вертикальну комунікацію впливають рівень емпатії співробітників та рівень їхньої організаційної ідентифікації, а рівень відкритості співробітників та ступінь автономності підрозділів мають істотний вплив на горизонтальну комунікацію.

Отже, в результаті проведеного дослідження встановлено, що структура комунікаційного менеджменту досліджуваного підприємства залежить саме від вищезазначених чинників. Відтак, для її покращення, потрібно вдаватися до вдосконалення цих факторів, що буде розглянуто в Розділі 3.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ СТРУКТУРНИХ ОДИНИЦЬ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Комунікаційні бар'єри на підприємстві «МегаТрейдінг» та механізми їх усунення

Щоб успішно комунікувати всередині колективу (підрозділу) або з іншими структурними одиницями необхідно розуміти середовище спілкування та бар'єри, що перешкоджають успішному відправленню та отриманню повідомлень. Комунікаційні бар'єри – все, що заважає отримувати та розуміти повідомлення, які використовують співробітники компанії для передачі інформації, а саме ідей чи думок.

Ефективна комунікація між двома чи більше людьми має бути простою, однак існує п'ять типів бар'єрів для ефективної і водночас простої комунікації, зокрема:

- 1) світоглядні бар'єри;
- 1) поведінкові бар'єри;
- 2) культурні бар'єри;
- 3) мовні бар'єри;
- 4) бар'єри, спричинені навколишнім середовищем.[26]

Зрозуміло, що не всі вищезазначені типи бар'єрів виникають під час комунікації всередині компанії «МегаТрейдінг», тому було розглянуто, ті бар'єри, що можуть виникнути конкретно в даній компанії, а також механізми їх усунення.

Поширеною причиною зриву в комунікації в ситуації на робочому місці є люди, які мають різний світогляд, цінності чи навіть упереджене ставлення. Прикладом цього є різне сприйняття людьми влади та статусу. Деякі люди вважають, що відповідно до статусу працівника ставлення до нього буде

змінюватись, що безумовно сильно впливатиме на комунікацію. Той факт, що директори мають владу над персоналом, наприклад, можуть розподіляти обов'язки, винагороджувати, підвищувати чи звільняти співробітників, може призвести до утворення комунікаційних бар'єрів ще до того, як взагалі відбудеться спілкування. Ефективна комунікація необхідна для кожного працівника незалежно від того, який рівень чи посаду він чи вона займає. Бувають і такі випадки, що працівник, що знаходиться на одному і тому ж рівні зі своїм колегою, намагається впливати на нього, що також створює комунікаційний бар'єр, оскільки така поведінка (стереотипність та упередженість) є формою дискримінації. Коли люди дискримінують інших, вони приймають рішення, не турбуючись про те, щоб отримати всю необхідну інформацію про людей, яких судять. Дискримінація призводить до того, що люди втрачають значення різниці та користь, яку можуть приносити у будь-якій ситуації. Оцінювання людей з різним світоглядом дозволяє спиратися на широкий спектр поглядів, ідей, досвід та знання. Унікальність кожної людини пояснюється особистими характеристиками, такими як:

- гендер;
- освіта;
- вік;
- платоспроможність;
- спосіб життя;
- досвід;
- тощо.

Все це, і наразі є, і може бути (якщо не усунути проблему) причиною непорозумінь співробітників компанії «МегаТрейдінг» на робочому місці, адже не кожен співробітник поважає світогляд чи навіть думку іншого. Отже, розвиток толерантності в колективі є необхідною для подолання світоглядних комунікаційних бар'єрів (а також поведінкових та культурних бар'єрів комунікації). Це можна зробити за допомогою таких дій:

- уникання стереотипів та повага індивідуальності;

- уникання або ж обережне ставлення до небажаних жартів;
- розвиток інклюзивності;
- зосередження на спільних рисах з колегами, а не на відмінностях.

Така поведінка, як узагальнення та стереотипність, може спричинити поведінкові комунікативні бар'єри. Мати таку поведінку і не намагатись її виправити – це не просто неправильно, це погано для працівників та будь-яких індивідів в цілому. На робочому місці таке ставлення може коштувати організації як час, так і гроші.

Стереотипізація відбувається, коли працівник припускає, що щось знає про свого колегу через його культурне чи соціальне походження. Його погляди можуть бути причиною упередженості, яку даний співробітник може мати проти певної поведінки, зовнішнього вигляду, власності або навіть походження. Отже, дані чинники можуть провокувати стереотипне мислення в інших людей. Це може сприяти зриву комунікації, тобто утворенню бар'єрів.

Такі типи бар'єрів зустрічаються в усіх компаніях, однак найбільше впливають на комунікаційні зв'язки на малих підприємствах. Оскільки штат ТОВ «МегаТрейдінг» незначний, то дані потенційні проблеми постійно повинні бути під контролем менеджера. Такі типи бар'єрів зазвичай можна уникнути або ж подолати завдяки менторству чи наставництву керівника, основний посил якого повинен бути таким: потрібно навчитись ставитись до кожного як до особистості. У такий спосіб відкриваються канали для комунікації та зруйнуються бар'єри, спричинені дискримінацією.

Незважаючи на те, що всі співробітники компанії «МегаТрейдінг» сповідують українську культуру, це все одно не забезпечує відсутність культурних комунікаційних бар'єрів. Даний тип бар'єрів на вищезазначеному підприємстві може бути спричинений різними рівнями освіти, а також релігійною приналежністю чи неприналежністю.

Для подолання такого типу бар'єрів необхідний високий рівень емпатії в співробітників компанії. Щоб створити атмосферу співпереживання в колективі, директор повинен:

- поважати почуття та погляди своїх підлеглих;
- використовувати навички активного слухання;
- заохочувати дотримання конфіденційності в особистих питаннях;
- використовувати невербальні засоби спілкування та заохочувальний вокальний тон;
- приймати страхів та занепокоєнь своїх підлеглих до розгляду;
- утримуватись від надання незатребуваних порад;
- не звинувачувати, натомість працювати над рішенням.

Не всі бар'єри у спілкуванні першочергово спричинені людьми. Існує багато факторів зовнішнього середовища, що впливають на ефективний процес спілкування. Повідомлення можуть блокуватися чинниками навколишнього середовища, такими як місце, де відбувається комунікація, чи ситуація, під час якої необхідне спілкування. Такі типи бар'єрів зустрічаються у всіх компаніях, і МегаТрейдінг не є винятком. Отже, розглянемо механізми, що допоможуть уникнути або подолати бар'єри, спричинені навколишнім середовищем, та налагодити ефективну комунікацію:

- Необхідно підтримувати правильну температуру в офісі компанії. Він повинен бути прохолодними, але не холодними. У разі не дотримання встановленої норми температури можуть виникати не тільки проблеми з комунікацією, а й з продуктивністю праці.
- Варто переконатись, що навколишнє середовище є комфортним та особливо безпечним. Люди повинні почуватися в безпеці, тим паче в умовах пандемії.
- Необхідно переконатись, що нічого не відволікає уваги працівника. Це може бути будь-що, що знаходиться за межами офісу, однак це можна побачити, наприклад, екран на будинку навпроти.
- Варто вимикати звук телефону під час спілкування з колегами.
- Необхідно зробити офіс якомога тихішим, адже це покращує не тільки ефективність передачі вербальних повідомлень, а й знову ж таки ефективність праці.

Як основний зацікавлений комунікатор, керівник повинен думати про те, які потенційні та реальні бар'єри, спричинені навколишнім середовищем, можуть виникнути всередині компанії «МегаТрейдінг».

3.2. Методи вдосконалення вертикальної комунікації в компанії «МегаТрейдінг»

Раніше було досліджено, що на ефективність вертикальної комунікації компанії «МегаТрейдінг» істотно впливає рівень емпатії та організаційної ідентифікації.

Спочатку розглянемо методи покращення рівня емпатії. Рівень емпатії зі свого боку залежить від рівня емоційного інтелекту (EQ) та факту застосування чи незастосування позитивного підходу до змін (AI)

Емоційний інтелект – це здатність керувати не тільки власними емоціями, але й емоціями інших людей. EQ оцінюється за наявністю чи відсутністю таких трьох навичок, як:

- ідентифікація власних емоцій;
- використання емоцій для вирішення проблем, в ситуаціях коли це необхідно;
- контроль власних емоцій та знання того, коли допомагати іншим контролювати емоції.

Емоційний інтелект – навичка, що може розвиватись впродовж життя. Тож варто не тільки намагатись наймати персонал з високим рівнем EQ, а й намагатись підвищити його вже в наявному колективі. У великих компаніях цим займається HR-відділ, а оскільки ТОВ «МегаТрейдінг» має малий штат і в організаційній структурі даної компанії немає відділу кадрів, то тут питанням підвищення емоційного інтелекту працівників безпосередньо займаються менеджери відділів та генеральний директор компанії.

Розробка тренінгу для підвищення емоційного інтелекту дещо відрізняється від розробки інших тренінгів, адже в даному випадку існує якісна складова: ніхто не хоче чути те, що вони мають низький рівень EQ (як і IQ).

Отже, для підвищення EQ необхідно пройти такі чотири етапи, зображені на рисунку 3.1.

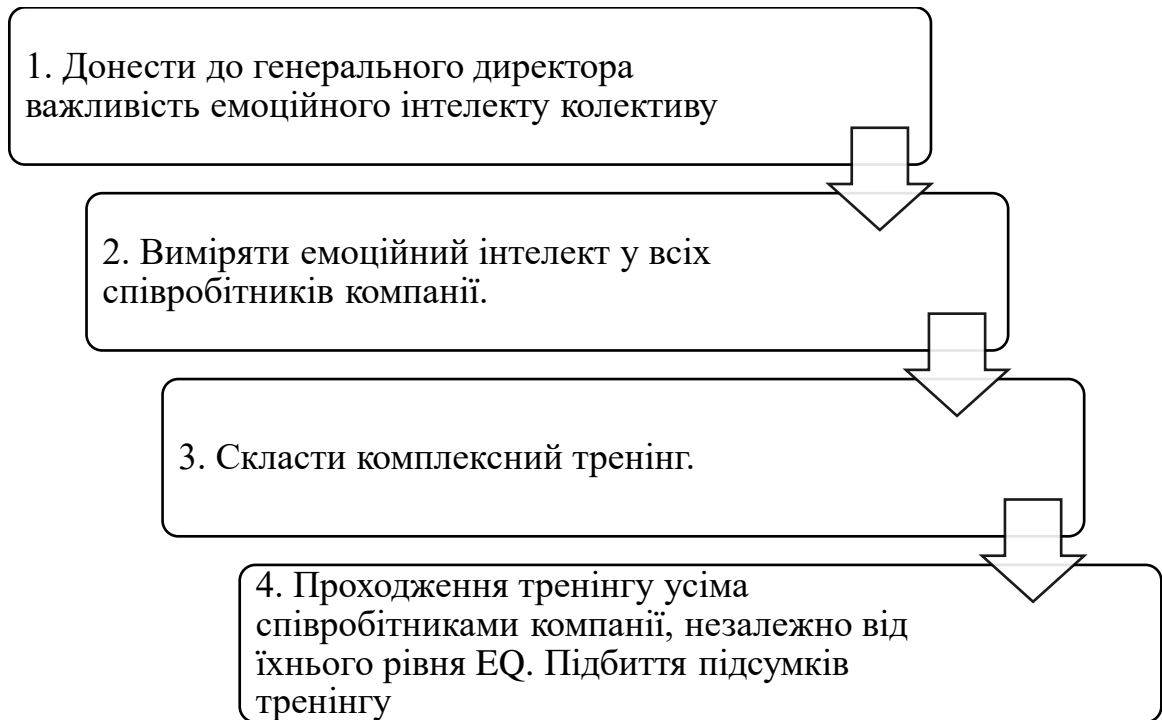


Рис. 3.1 – Можливі етапи процесу підвищення рівня емоційного інтелекту в компанії «МегаТрейдінг»

Джерело: складено автором.

Даний тип тренінгу потребує схвалення в доцільності його проведення генеральним директором компанії. До того ж, його успішність буде залежати від того наскільки директор компанії зацікавлений в його проведенні. Для того аби зацікавити генерального директора, менеджери відділів можуть надати йому статистику, що свідчить про переваги колективу з високим рівнем емоційного інтелекту над колективом з низьким рівнем EQ.

Кожен такий тренінг, що вкінці дає позитивний результат, починається з розумінням кожного свого рівня емоційного інтелекту. Існує велика кількість тестів, що допоможуть оцінити EQ співробітників компанії. Це не призведе до значних додаткових витрат як часу так і коштів для компанії «МегаТрейдінг».

До таких тестів можна віднести:

- експрес-тест на визначення рівня емоційного інтелекту MSCEIT (Мейера-Селовея-Карузо);
- тест Холла на емоційний інтелект;
- тест емоційного інтелекту Гоулмана (ESCI);
- тест на визначення рівня емоційного інтелекту від Genos International.[27]

Наявність великої кількості тестів, що оцінюють рівень емоційного інтелекту, не свідчить про те, що необхідно проходити кожен з них. Для прикладу можна спочатку обрати експрес-тест MSCEIT, який може стати гарним початком процесу покращення рівня як EQ так і емпатії співробітників компанії «МегаТрейдінг».

Розробка тренінгу для співробітників компанії повинна включати чотири сфери для покращення, що зображені на рисунку 3.2.

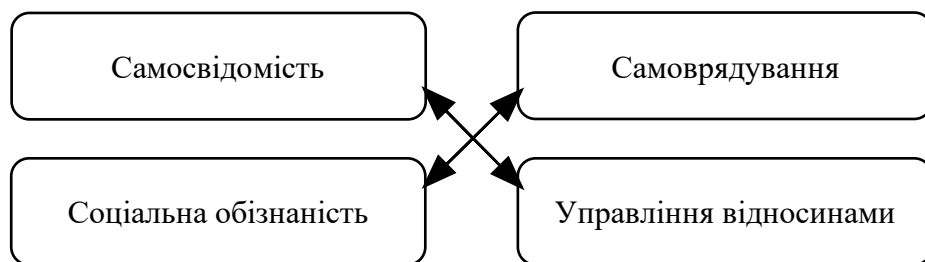


Рис. 3.2 – Навички, що потрібно вдосконалювати під час проведення потенційного тренінгу

Джерело: складено автором.

Вищезазначені характеристики можна покращити найбільш ефективно за допомогою досвіду та активні взаємодії всередині колективу. Такі речі, як вибір книги про емоційний інтелект для всієї компанії та проведення дискусійних груп або надання співробітникам регулярного часу для волонтерської діяльності, можуть допомогти розвинути всі чотири характеристики в співробітників компанії.

Окрім цього керівництву компанії «МегаТрейдінг» варто спробувати і інші методи для розвитку вищезазначених навичок, а саме:

- навчання медитації для самоврядування;

- сприяння розвитку кращих слухових навичок для соціальної обізнаності та управління відносинами;
- збільшення кількості командотворчих заходів, які сприяють підвищенню рівня емпатії та кращому розумінню колег;
- розвиток спільної культури праці, яка заснована на взаємопідтримці співробітників;
- оновлення робочого місця, щоб створити простір для співпраці та тепліше, комфортніше середовище;
- допомога працівникам зрозуміти (впровадити) їхній найкращий стиль роботи.

Тренінги можуть також включати контроль здобутих впродовж навчання знань та навичок, який включатиме запитання, схожі на запитання з тесту на емоційний інтелект.

Крім цього, можна застосовувати короткі повідомлення, в яких співробітник швидко може зрозуміти свій емоційний стан та настрій, і відповідно до цього він зможе уникнути певних суперечок на робочому місці, у такий спосіб покращити навички емоційного інтелекту. Різноманітні записи виступів менторів про емоційний інтелект також можуть бути частиною тренінгу.

Після тренінгу варто оцінити його успішність, запропонувавши співробітникам пройти один з тестів. Потрібно обов'язково обирати той тест, який був обраний до початку тренінгу. Це робиться для того, щоб порівняти результати та зробити висновки наскільки вдалим .чи невдалим було дане навчання.

Окрім покращення емоційного інтелекту штату компанії «МегаТрейдінг» для підвищення рівня емпатії можна застосувати позитивний підхід до змін. Даний підхід був запропонований Д. Куперрайдером і полягає в тому, що потрібно робити фокус не на проблемах компанії, а на її успіхах. Однак варто брати до уваги малий вік компанії, а отже і з проблемами МегаТрейдінг зустрічається часто. Саме тому такий підхід може бути хибним, адже на даному

етапі основним завданням директора є підтримка розвитку компанії та вирішення усіх її проблем. [28]

Отже, для підвищення рівня емпатії співробітників компанії необхідно провести тренінг, результатом якого є покращення емоційного інтелекту. Застосовувати позитивний підхід Куперрайдера на даному етапі розвитку не варто.

Окрім рівня емпатії на вертикальну комунікацію компанії «МегаТрейдінг» впливає і організаційна ідентифікація. Процес заохочення співробітників ідентифікувати себе з компанією, в якій вони працюють надзвичайно складний, адже побудова спільного відчуття «ми» в колективі займає не тільки багато часу, а й зусиль.

Таблиця 3.1

**Результати опитування рівня організаційної ідентифікації серед
співробітників компанії «МегаТрейдінг»**

Твердження: Успіх моєї компанії – мій успіх		
Відповідь на твердження	Частота	Частка (%)
Позитивна	13	87%
Негативна	2	13%

Джерело: створено автором на основі даних [25].

Нижче буде розглянуто комплекс заходів, що допоможе підвищити рівень організаційної ідентифікації в компанії, однак все ж варто зазначити, що на даний момент переважна більшість співробітників «МегаТрейдінг» вважає успіх своєї компанії своїм успіхом.

Першим комплексом заходів, що ймовірно покращить рівень організаційної ідентифікації, є розширення прав і можливостей відділів компанії. Дизайн офісу може мати великий вплив на продуктивність праці працівників та, зрештою, на якість комунікації всередині підрозділу, а також комунікації в цілому. Коли співробітники компанії працюють у середовищі, на яке мають вплив, це призводить не тільки до підвищення організаційної ідентифікації, але й до покращення матеріально-побутового забезпечення компанії. До того ж, рішення керівництва компанії, що забезпечують групам автономію та

повноваження щодо прийняття рішень, швидше за все, сприятимуть ідентифікації співробітників з їх компанією.

Коли співробітники компанії можуть приймати рішення щодо дизайну та оздоблення офісів компанії, вони набагато швидше починають ідентифікувати свою компанію з собою, аніж у випадку, коли не мали повноважень на прийняття таких рішень. До того ж, автономія в прийнятті рішень щодо дизайну та функціональності офіс тісно пов'язана з добробутом компанії.

Отже, надання такої можливості співробітникам компанії «МегаТрейдінг» стане ефективним методом покращення не тільки рівня організаційної ідентифікації, спільного відчуття «ми», а й в цілому комунікаційної взаємодії всередині компанії.

Наступним комплексом заходів може бути розробка стратегічного плану, який визначає спільні виклики та цілі. Об'єднання людей для вивчення та обговорення проблем та цілей, що стосуються або підприємства в цілому або ж окремого підрозділу – це ще один спосіб підвищення рівня організаційної ідентифікації в колективі. Ідентифікацію працівників з компанією чи підрозділом, в яких вони працюють, можна спонукати залученням до таких процесів, як:

- обговорення завдань та цілей свого підрозділу або компанії в цілому;
- участь в розробці стратегій подолання проблем та досягнення цілей (варто розділити даний процес на той, що проводитиметься всередині підрозділу, і той, що буде реалізовуватись усіма співробітниками компанії разом).

Співучасть в таких важливих для компанії завдань може не тільки збільшити ідентифікацію працівників з їх командами (відділами), так і з організацією в цілому.

Створення менеджерами компанії відчуття того, що усі співробітники компанії є одним цілим, завдяки надзвичайним лідерським якостям – одне з найважчих, однак найрезультативніших в підвищенні рівня організаційної ідентифікації, завдань. Шлях до створення сильних особистостей на робочому місці, як правило, вимагає участі та залучення професійних менеджерів. Іноді це

відбувається природним шляхом, як у випадку з компанією «МегаТрейдінг». Ще до її заснування майбутні її співробітники (директори та менеджери) ефективно працювали разом, тобто вже на той момент була сформована команда з лідерськими якостями.

Однак, у зв'язку з активним розвитком компанії та збільшенням її штату з часом, менеджерам компанії необхідно підтримувати наявний дух компанії та атмосферу в колективі, аби нові співробітники також ідентифікували себе з компанією «МегаТрейдінг». Це вплине на бажання нових співробітників залишитися в організації та розвивати свою кар'єру саме в даній компанії. Отже, лідерство можна розглядати як процес управління організаційною ідентифікацією, і що саме пропагуючи особливе спільне відчуття «ми», менеджери здатні впливати на своїх підлеглих.

У такий спосіб, замість того, щоб мати справу з працівниками як з окремими одиницями, вищезазначений тип лідерства передбачає комунікацію з співробітниками компанії як членами групи (як з частиною команди чи організації, яка має набір спільних цілей, цінностей та норм). До того ж, такий процес комунікації, можна розділити на чотири виміри, зображені на рисунку 3.3.



Рис. 3.2 – Виміри-складові процесу комунікації

Джерело: складено автором.

Отже, саме це і є основним методом покращення як організаційної ідентифікації так і вертикальної комунікації.

3.3. Методи вдосконалення горизонтальної комунікації в ТОВ «МегаТрейдінг»

Вище проведені дослідження ефективності горизонтальної комунікації компанії «МегаТрейдінг» засвідчили, що на неї, по-перше, істотно впливає рівень відкритості співробітників компанії та, по-друге, рівень автономії підрозділів. Відтак було розроблено рекомендації щодо їх підвищення.

Зокрема, відкрите спілкування є важливим елементом успішних особистісних відносин, а відносини між колегами по роботі в цьому плані нічим не відрізняються. Задоволені співробітники з легкістю висловлюють занепокоєння та задають питання і вони знають, де знайти відповіді. У важкі економічні часи (в тому числі спричинені пандемією COVID-19) відкритість має вирішальне значення для формування атмосфери довіри між колегами по роботі. Надалі буде запропоновано декілька ключових стратегій для покращення комунікації через відкритість в колективі.

Першою стратегією підвищення рівня відкритості працівників компанії «МегаТрейдінг» є моделювання менеджерами та генеральним директором бажаної поведінки їх підлеглих. Часті очні розмови між працівниками різних підрозділів і посад показують співробітникам, що їхні колеги з інших підрозділів є доступними, готовими обговорювати питання на робочому місці. Регулярні електронні листи, щотижневі конференц-дзвінки та пам'ятки стосовно спеціальних проектів або оновлення важливих подій також свідчать про прихильність співробітників до покращення міжпідроздільної комунікації. Однак без спонукання керівництва цього досягти буде важко.

Наступною стратегією є забезпечення керівництвом потреб підлеглих в визнанні. Підприємство «МегаТрейдінг» покладається на усіх своїх співробітників незалежно від робочого місця, рівнем освіти, стилю спілкування,

думками чи проблемами. Кожна посада та особа є надто важливими для успіху бізнесу. Визнання цих відмінностей та ставлення до кожного працівника як важливої частини ділової команди допомагає створити середовище довіри, коли працівники почуваються комфортно, висловлюючи свої занепокоєння або просячи допомоги як у колег з інших відділів так і в осіб, що знаходяться вище в ієрархічну організаційній структурі.

Легкодоступна інформація для усього колективу компанії – це наступне завдання керівника, що в результаті підвищить рівень відкритості працівників. Відкрите спілкування на робочому місці починається з того, що кожен співробітник отримує інформацію про завдання, яке він чи вона повинні виконати. Заява про місію, річні цілі та державна фінансова інформація обов’язково повинні бути легко доступними для персоналу, як це і є нині в компанії «МегаТрейдінг», однак для ефективнішої горизонтальної комунікації варто додавати до легкодоступної інформації ті дані, що є необхідними для виконання щоденних завдань співробітників усіх відділів. Окрім цього, можна розмістити в загальнодоступному місці в офісі дошку оголошень, де будуть розміщені і запити, і завдання, що потребують співпраці різних відділів.

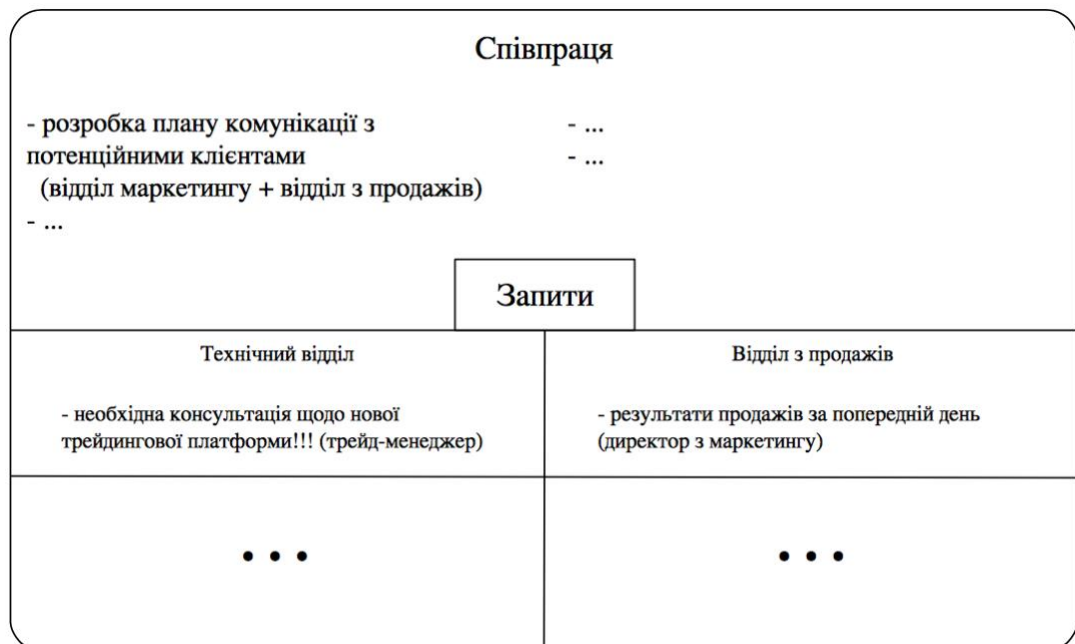


Рис. 3.3 – Приклад дошки оголошень

Джерело: складено автором.

До того ж, кожен співробітник за наявності схожої дошки оголошень знатиме, де висловити занепокоєння, звернутися за допомогою та як внести до розгляду будь-які ідеї, які допоможуть компанії досягти своїх цілей.

Створення чітких рекомендацій, що стосуються комунікації – наступна стратегія. Формування довіри через відкрите спілкування вимагає своєчасного та ефективного обміну важливою інформацією. Щодня через робоче місце співробітника компанії «МегаТрейдінг» проходить велика кількість інформації, тому не ефективно та непотрібно ділитися всією інформацією з кожною особою. Працівники повинні мати всі дані, необхідні для виконання завдань на своїх посадах. Основним завданням керівника в даному випадку є встановлення чітких вказівок щодо розповсюдження інформації всередині компанії.

Наступним чинником, що має вплив на горизонтальну комунікацію є автономія підрозділів. В даному випадку слід розрізняти типи автономії:

- співробітники конкретного відділу можуть приймати рішення щодо облаштування свого робочого місця самостійно та створювати власний графік роботи;
- працівники можуть без схвалення директора приймати тактичні рішення;
- стратегічні рішення можуть прийматись підрозділами без схвалення генерального директора.

Перший вищезазначений тип автономії повинен заохочуватись керівником, адже це сприяє підвищенню рівня організаційної ідентифікації. Автономія в такому випадку означає можливість дозволяти працівникам формувати своє робоче середовище, щоб вони могли виконувати свої обов'язки якнайкраще. Автономне робоче місце базується на довірі, повазі, надійності та доброчесності.

Для підвищення рівня автономії такого типу менеджерам компанії «МегаТрейдінг» необхідно:

- пропонувати працівникам гнучкі умови праці;
- створити культуру відповідальності в колективі;

- надати умовне право власності працівникам (наприклад, над певним проектом);
- цікавитись думкою підлеглих;
- облаштувати робоче місце працівників так, як вони того бажають;

Якщо умови праці для працівників будуть настільки жорсткими, що у них не буде вибору, вони будуть часто проявляти свою незадоволеність, і це не тільки шкодитиме комунікації компанії, а й її діяльності в цілому. Замість того, щоб вимірювати ефективність працівника на основі того, скільки годин він чи вона працювали, варто дати їм свободу складати власні графіки та працювати віддалено навіть після скасування карантинних обмежень. Найважливіше те, що вони добре роблять свою роботу і виконують завдання до визначеного дедлайну. Пропонувати підлеглим можливість вибору способу роботи – це також може позитивно вплинути як на вертикальну комунікацію, так і на горизонтальну, адже в такий спосіб, керівництво проявляє довіру.

Окрім цього важливо також мати культуру, яка вимагає від працівників відповідальності за помилки. Однак реакція керівництва ні в якому разі не може бути гнівом. Якщо менеджер проявить гнів, тоді працівники будуть паралізовані страхом та не зможуть ефективно комунікувати з своїми колегами. Необхідно знайти баланс, який допоможе працівникам вчитися на помилках, щоб вони могли покращити свої вже набуті навички.

Якщо необхідно, щоб конкретні співробітники брали участь у проекті, менеджерів слід надати їм умовне право власності. Якщо вони не вважатимуть, що частина ініціативи є їхньою, тоді вони, швидше за все, реалізують проект, просто виконуючи мінімум.

Якщо працівник має певні навички чи досвід, які були б цінними для нового проекту, тоді необхідно заохочувати їх ділитися своїми знаннями та дати дозвіл на керування конкретними процесами. Такий тип автономії співробітників може покращити результати проекту і дати працівникові зрозуміти, що його внесок оцінюється, таким чином покращиться комунікація

серед учасників конкретного проекту, навіть якщо вони є частинами різних відділів.

Для підвищення рівня такого типу автономії генеральний директор компанії може проводити як очне так і у вигляді письмової анкети опитування про рівень залучення працівників до проектів. Роблячи це, керівник показує працівникам, що хоче їх чесних відгуків. Однак якщо керівник не зробить фідбек, сенс проведення даного опитування зникає.

Керівнику варто також звертати увагу на те, що говорять його підлеглі, оскільки вони мають інший і водночас цінний погляд на те, де є прогалини та слабкі місця. Після отриманих відгуків варто розробити план покращення ефективності процесів, комунікації, тощо, все що може покращити компанію та зробити її успішною

Один із способів вирвати бажання працювати із колективу компанії - це дати їм цілі, яких вони ніколи не можуть досягти, оскільки вони не мають належних інструментів. Їм може знадобитися технологія (наприклад, сучасна трейдерська платформа), навички здобуті під час конкретного навчання чи поради експертів з певних сфер. Автономія на робочому місці пов'язана з доступністю настільки, наскільки і довіра.

Без відповідних інструментів розлад в колективі буде наростати. Однак мотивація працівників, надаючи їм те, що їм потрібно, – це шлях до підвищення рівня такого типу автономії співробітників, а отже і зростання ефективності і горизонтальної комунікації і комунікації в цілому.

Третій тип є негативним явищем, адже приймати стратегічні рішення, наприклад, формування цілей на рік, з огляду на організаційну структуру компанії «МегаТрейдінг» повинен виключно генеральний директор.

Надалі буде розглянуто другий тип автономії підрозділів, згідно з яким тактичні рішення (інтрадей) можуть прийматись співробітниками підрозділів самостійно.

Згідно з результатами проведеного опитування значна кількість співробітників компанії зазначили, що мають безпосередній вплив на прийняття тактичних рішень.

Таблиця 2.4

**Результати опитування рівня автономії підрозділів в компанії
«МегаТрейдінг»**

Твердження: Співробітники моєї компанії часто можуть самі (без обговорення з керівником) приймати тактичні рішення.		
Відповідь на твердження	Частота	Частка (%)
1 бал – Категорично не згодний(а)	0	0
2 бали – Скоріше не згодний	1	6,67
3 бали – Нейтрально	4	26,67
4 бали – Скоріше згодний(а)	8	53,33
5 балів – Абсолютно згодний	2	13,33

Джерело: створено автором на основі [25].

Згідно з проведеними дослідженнями якість горизонтальної комунікації є під непрямим впливом ступеня автономії підрозділів, що свідчить про те, що ефективність горизонтальної комунікації буде зростати у разі зменшення рівня такого типу автономії.

Для цього менеджер компанії «МегаТрейдінг» повинен не просто контролювати діяльність підрозділів, а й вибудувати атмосферу довіри в команді. До того ж, йому слід бути відкритим до пропозицій своїх підлеглих, у такий спосіб він покаже важливість кожного співробітника. Це також приведе до того, що працівники не матимуть бажання самотійно, не повідомляючи керівника, приймати рішення стосовно діяльності компанії, результат яких буде відомим в той або ж наступний робочий день.

Висновки до Розділу 3

Бар'єри комунікації компанії «МегаТрейдінг» можуть виникати через такі причини як: різні світогляди співробітників, різна поведінка, причини, пов'язані з різними культурними цінностями працівників, а також через причини, пов'язані з змінами в навколишньому середовищі. Кожен з таких бар'єрів

потребує особливого підходу керівника. Варто зазначити, що саме керівник компанії «МегаТрейдінг» як основний суб'єкт комунікації всередині компанії повинен миттєво реагувати на появу нових бар'єрів, та намагатись подолати їх. До того ж, через незначний штат компанії «МегаТрейдінг» та великий вплив кожного співробітника на неї, будь-які новоутворені бар'єри комунікації можуть сильно зашкодити діяльності компанії.

Щодо методів зростання ефективності вертикальної комунікації, то тут було розглянуто способи та заходи підвищення рівня чинників, що істотно впливають на даний тип комунікації, а саме: емпатія та організаційна ідентифікація. Рівень емпатії залежить від емоційного інтелекту (EQ) співробітників, який можна підвищити за допомогою проведення спеціального тренінгу. Щодо побудов спільного відчуття «ми» в колективі компанії «МегаТрейдінг», то тут керівнику слід здійснити декілька заходів, а саме: розробка стратегічного плану, який визначає спільні виклики та цілі, розширення прав і можливостей відділів компанії, а також створення менеджерами компанії відчуття того, що усі співробітники компанії є одним цілим, завдяки надзвичайним лідерським якостям.

Покращення ефективності горизонтальної комунікації може бути спричинене підвищенням рівня відкритості співробітників компанії, а також зменшення кількості прийнятих самостійно (без схвалення керівника) рішень працівниками.

ВИСНОВКИ

В ході виконання даного дослідження було розглянуто питання комунікаційної взаємодії всередині компанії як безперервний процес передачі інформації. Визначено, що потік інформації всередині компанії відбувається в чотирьох напрямках, а саме: знизу вгору та зверху вниз (вертикальна комунікація), горизонтально та по діагоналі. Кожен напрямок є важливим та має певні переваги. Щодо засобів комунікації, то тут виділяють письмові та усні засоби. Наразі відбувається постійне вдосконалення засобів комунікації. Серед нових засобів можна виділити: використання відеоконтенту, цифрових дошок оголошень, тизерних кампаній, блогу як місця для спілкування, а також перетворення інформації в гру.

Також було досліджено комунікаційну структуру компанії «МегаТрейдінг». Проаналізувавши отримані дані та провівши аналіз горизонтальної і вертикальної комунікації на вищезазначеному підприємстві зроблено висновки:

- 1) Усі типи комунікації є важливими складовими управління організацією. Усвідомлення цього факту допоможе директорів компанії налагодити комунікаційну структуру компанії, та вести успішну повсякденну діяльність.
- 2) Незважаючи на незначний досвід працівників компанії «МегаТрейдінг», а також на той факт що дане підприємство є молодим на ринку електропостачальників, слід відзначити, що комунікація налаштована ефективно. Дослідження показало, що вертикальна та горизонтальна комунікації є якісними та сприяють швидкій, безперебійній передачі повідомлень.
- 3) Горизонтальна комунікація є менш налагодженою, аніж вертикальна. Після проведених операцій в EViews було визначено, що вплив даних двох

типів комунікацій на комунікаційну структуру компанії «МегаТрейдінг» є істотним.

- 4) Також було виявлено, що рівень емпатії та організаційної ідентифікації мають істотний вплив на вертикальну комунікацію, а рівень відкритості співробітників та автономії підрозділів (підрозділ може приймати тактичні рішення без схвалення директора) – на горизонтальну комунікацію. До того ж, усі вищезазначені чинники мають прямий вплив на залежні змінні, окрім рівня автономії.
- 5) Типами комунікаційних бар'єрів, що можуть виникати в компанії «МегаТрейдінг» є світоглядні, поведінкові, культурні та ті, що залежать від навколишнього середовища співробітників компанії. Для подолання чи уникнення їх директор компанії повинен мати особливий підхід до кожного співробітника, адже через незначний штат компанії важливість та цінність працівника зростає.
- 6) Для покращення горизонтальної та вертикальної комунікації було розглянуто способи підвищення рівня істотних факторів. Для рівня емпатії було запропоновано проходження тренінгу для покращення емоційного інтелекту (EQ). Для інших істотних чинників керівнику компанії «МегаТрейдінг» та менеджерам слід виконати перелік заходів для того, аби атмосфера в колективі була заснована на відкритості, довірі та взаємопідтримці, а також для того аби побудувати спільне відчуття «ми»

Таким чином, в результаті проведеного дослідження й аналізу комунікації на підприємстві «МегаТрейдінг», її складових та різновидів, розгляду структури комунікаційного менеджменту та особливостей процесу горизонтальної та вертикальної комунікації, висунута гіпотеза про однакових вплив горизонтальної та вертикальної комунікації на комунікаційну структуру компанії «МегаТрейдінг» підтвердилась.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Jana Holá. Internal communication in the small and medium sized enterprises. *Ekonomie a Management*. University of Pardubice. 2012.
2. Juneja P. Components of Communication Process URL: <https://www.managementstudyguide.com/components-of-communication-process.htm>.
3. Стадник В. В. Менеджмент: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Академвидав, 2007. 472 с..
4. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг: Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 384 с..
5. What is communication process? Steps of communication process / *TheBusinessCommunication.com* / 2015. URL: <https://thebusinesscommunication.com/what-is-communication-process/>.
6. Kalpana R. Elements and Importance of Communication Process | *Business Management*. URL: <https://www.businessmanagementideas.com/communication/elements-and-importance-of-communication-process-business-management/2354>.
7. Belonwu V. 20 Ways to Communicate Effectively With Your Team. 2013. URL: <https://smallbiztrends.com/2013/11/20-ways-to-communicate-effectively-in-the-workplace.html>.
8. Jarnesten E. Five reasons why your business should use a Q&A-function during a due diligence. URL: <https://admincontrol.com/five-reasons-business-use-qa-function-due-diligence/>.
9. Hall B. 8 internal comms ideas your employees will love. URL: <https://www.interact-intranet.com/blog/8-internal-comms-ideas/>.
10. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент: Навч. посіб. для студентів, аспірантів, викладачів ВНЗ. К.: Знання, 2008. 389 с..

11. Kennedy S. Communication Networks: Types & Examples. URL: <https://study.com/academy/lesson/communication-networks-types-examples.html>.
12. Management and Communication / Lumen Learning. URL: <https://courses.lumenlearning.com/boundless-management/chapter/management-and-communication/>.
13. Victoria B. Top 5 Types of Communication Network. URL: <http://www.yourarticlelibrary.com/management/communication/top-5-types-of-communication-network-with-diagram/60302>.
14. Typical Communication Flows / Lumen Learning. URL: <https://courses.lumenlearning.com/wm-principlesofmanagement/chapter/reading-barriers-to-effective-communication/>.
15. Fred C. Lunenburg. Formal Communication Channels: Upward, Downward, Horizontal, and External. National Forum. Sam Houston State University. 2010. URL: <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Lunenburg,%20Fred%20C,%20Formal%20Comm%20Channels%20FOCUS%20V4%20N1%202010.pdf>.
16. Grimsley S. Horizontal Communication: Definition, Advantages, Disadvantages & Examples. URL: <https://study.com/academy/lesson/horizontal-communication-definition-advantages-disadvantages-examples.html#transcriptHeader>.
17. Ghoshal S., Korine H., Szulanski G. Interunit Communication in Multinational Corporations. Management Science, Vol. 40, No. 1, Focused Issue: Is Management Science International. 2004. pp. 96-110.
18. Brocke J., Rosemann M. Handbook on Business Process Management 2: Strategic Alignment, Governance, People and Culture. 2nd Edition, 2015. pp. 865.
19. Openness at Work. Workplace from Facebook, URL: <https://medium.com/workplace-by-facebook/openness-at-work-4ef0f51bb606>.
20. The Importance of Empathy in the Workplace. Center for Creative Leadership. Leading Effectively Staff. URL: <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/empathy-in-the-workplace-a-tool-for-effective-leadership/>.

21. Rhoades L., Eisenberger R. Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*; Department of Psychology, University of Delaware, USA. 2002. pp. 698-714
22. Raptou E., Stamatis P., Raptis N. Communication as an Educational Skill in School Units of the 21st Century: A Survey Research. 2017. URL: https://www.researchgate.net/publication/317227158_Communication_as_an_Educational_Skill_in_School_Units_of_the_21st_Century_A_Survey_Research.
23. Hamzagic E. The Importance of the Organizational Identification in Forming Organizational Perception. University of Nice Sophia Antipolis. 2018. URL: https://www.researchgate.net/publication/330541197_The_Importance_of_the_Organizational_Identification_in_Forming_Organizational_Perception
24. Офіційний сайт ТОВ «МегаТрейдінг». URL: <https://megatrading.com.ua>
25. Анкета для опитування якості комунікації компанії «МегаТрейдінг». URL: https://docs.google.com/forms/d/1njr48zrZsy-B_arnKW5ttiZFhth9qjn17GdcFqDtUh0/edit.
26. Dr. K. Usha Rani. Communication barriers. 2016, URL: https://www.researchgate.net/publication/304038097_COMMUNICATION_BARRIERS
27. Craig H. 17 Emotional Intelligence Tests and Assessments. 2021. URL: <https://positivepsychology.com/emotional-intelligence-tests/>
28. What is Appreciative Inquiry? David Cooperrider and Associates. URL: <https://www.davidcooperrider.com/ai-process/>