

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ
СУЧАСНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ
ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконав: студент 2 курсу 12-293М групи
заочної форми навчання
Спеціальності 073 Менеджмент
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент»
Герман О.Ю.

Керівник: д.е.н., проф. Тюхтенко Н.А.

Рецензент: к.е.н., проф. Мохненко А.С.

Херсон – 2020

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ АДМІНІСТРУВАННЯ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-ПРОСТОРУ	5
1.1. Поняття, види та типи комунікацій в організаціях.....	5
1.2. Характеристика комунікаційного процесу.....	25
1.3. Сутність ефективної комунікації та її показники.....	32
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ У ЗАКЛАДАХ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	40
2.1 Обґрунтування та характеристика системи комунікацій в галузі охорони здоров'я.....	40
2.2. Визначення цільових груп комунікативного впливу та їх пріоритезація в системі медичного адміністрування	47
2.3. Методичні підходи до оцінки ефективності програм комунікацій у сфері охорони здоров'я	52
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ КОМУНІКАЦІЇ В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	58
3.1. Оптимізація адміністрування системою комунікацій закладу охорони здоров'я	58
3.2. Формування сучасної системи компетентностей медичних працівників з комунікативної діяльності	61
ВИСНОВКИ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68

ВСТУП

Сучасні соціально-економічні відносини неможливо забезпечити без ефективної комунікаційної складової. Адміністрування цього процесу є основою ефективної діяльності будь-якого бізнесу. Проте собливого значення це набуває в умовах, коли з'являються виклики типу пандемії COVID-19 і унеможлиблюється традиційний комунікаційний процес. Комунікаційні технології закладів охорони здоров'я різних форм власності потребують оптимізації і є сьогодні пріоритетними.

Питання поліпшення комунікації і комунікаційного процесу розглядалися зарубіжними і вітчизняними вченими та практиками різних галузей знань (психологами, соціологами, філологами, економістами) уже багато століть. Серед відомих дослідників комунікації і комунікаційного процесу слід назвати М. Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедуорі, О. Кузьміна, М. Максимцова, Н. Тарнавську, Е. Кузнецова тощо. Проте дослідження обраної проблематики набуває все більшої *актуальності* в умовах сучасних глобалізаційних соціально-економічних процесів.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо забезпечення ефективної комунікації в системі сучасного адміністрування закладів охорони здоров'я.

Досягнення мети зумовило необхідність постановки та вирішення таких *завдань*:

- обґрунтувати поняття, види та типи комунікації в організаціях;
- дати характеристику комунікаційного процесу в системі адміністрування;
- запропонувати систему показників ефективної комунікації;
- дослідити прикладні аспекти системи комунікацій на підприємствах галузі охорони здоров'я;

- розробити методичні підходи до оцінки ефективності програм комунікації в сфері охорони здоров'я;
- запропонувати шляхи удосконалення процесу комунікацій в системі сучасного адміністрування закладів охорони здоров'я.

Об'єктом дослідження є ефективна комунікація в системі сучасного адміністрування закладів охорони здоров'я.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади формування ефективного комунікаційного процесу в сучасному просторі функціонування закладів охорони здоров'я.

Під час опрацювання літератури і написання роботи були застосовані такі методи, як загальнонаукові (аналіз, синтез, індукція, дедукція, конкретизація, абстрагування тощо), наукові і методи теоретичного дослідження.

Структура роботи. Робота складається з трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЇ В СИСТЕМІ АДМІНІСТРУВАННЯ СУЧАСНОГО БІЗНЕС-ПРОСТОРУ

1.1. Поняття, види та типи комунікацій в організаціях

Комунікація (англ. Communication) є смисловим аспектом соціальної взаємодії, однією із найбільших загальних характеристик будь-якої діяльності, включаючи управлінську. Вона являє собою нову форму політичної, наукової, організаційної і технічної сили в суспільстві, за допомогою якої організація включається у зовнішнє середовище, здійснюється обмін думками або інформацією для забезпечення взаєморозуміння. Вона має досить широке тлумачення. Комунікацію можна визначити як «форму зв'язку, як один із проявів інформаційного обміну або обміну інформацією між живими істотами у процесі їх безпосереднього спілкування за допомогою технічних засобів» [12, с.383]. Менеджмент – це «процес, який забезпечує виконання людьми певних дій, і основою цього процесу є комунікації» [31, с.87].

Тарнавська Н.П. та Пушкар Р.М. дають таке поняття комунікації: «Комунікації – це обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень і доводить їх до працівників організації» [31, с.87].

Максимцов М.М. пише: «Комунікація – це обмін інформацією між людьми» [21, с.175].

Кузьмін О. Є. дає таке наукове тлумачення: «... комунікація – це опосередкована і доцільна взаємодія двох суб'єктів» [19, с.152].

Один із сучасних авторів теорії комунікацій, Клод Шеннон, проводить паралель між способами спілкування техніки (машин) та людей. В праці «Математична теорія комунікацій» Клод Шеннон та Уоррен Вівер дають таке визначення комунікацій: «Це усі дії, за яких один розум впливає на інший» [31, с.87].

Західні спеціалісти [31; 12; 21] стверджують, що керівники від 50 до 90% свого робочого часу витрачають на комунікації.

Це здається дуже багато, але стає зрозумілим, якщо враховувати, що керівник займається цим постійно, щоб реалізувати свою роль у міжособистих відносинах, інформаційному обміні в процесі прийняття рішень, в плануванні, організації, мотивації і контролі. Саме тому, що обмін інформацією входить в усі види управлінської діяльності, комунікацію називають зв'язуючим процесом, який пов'язує частини організації в єдине ціле. Тому, «якщо усунути комунікацію, то організація перестає бути керованою, її діяльність набуває хаотичного, нескоординованого характеру» [40, с. 383].

Для ефективного функціонування будь-якої організації необхідно забезпечити ефективні комунікації. Однак управлінська практика дає можливість констатувати, що створення ефективної, надійної системи обміну інформацією, яка б відповідала вимогам повноти, достатності, оперативності, гнучкості, - це одна із найскладніших проблем в організаціях. Тому цілком зрозуміло, що ефективно працюючий керівник – це той, хто ефективний в комунікаціях.

Комунікації – «складний процес, який включає ряд взаємозв'язаних кроків, кожен з яких відіграє суттєву роль у забезпеченні розуміння і сприйняття інформації іншою особою» [37, с.88]. Найчастіше причиною низької ефективності комунікації є ігнорування факту, що комунікація – це обмін, в якому кожному належить активна роль. В процесі комунікації відправник складає повідомлення і передає його адресатові (отримувачеві).

Теорія комунікацій – комплексна галузь знань. Її розробкою займаються спеціалісти в галузі психології, мовознавства, математичної логіки, електроніки та інших наук. Вчені досліджують види інформації і способи її передачі з точки зору впливу на поведінку окремих осіб і

колективів. За теорією комунікації, їх бажана поведінка досягається тільки через розуміння і узгодження із прийнятою інформацією.

Щоб здійснювати комунікацію ефективно, тобто передавати якісь повідомлення у вигляді методичних вказівок, інструкцій, наказів, доповідей, звітів тощо, потрібно враховувати різні фактори: підбір слів при формуванні повідомлень, настрої, самопочуття, потреби адресатів та ін. Тому проблема підвищення ефективності комунікації має різні аспекти: формально-логічний, ціннісний, семантичний (смісловий; відноситься до значення слів), соціально-психологічний, текстово-логічний, організаційний, технічний.

На практиці ефективність комунікацій знижується, якщо неточно формулюється повідомлення, має місце помилковий переклад або нечітке тлумачення, допускаються втрати інформації у процесі передачі, її зберіганні, має місце неухважність працівників, недостатній час для адаптації, передчасна оцінка, страх, відсутність передачі та ін.

До суб'єктивних факторів, що знижують ефективність контактів між окремими працівниками, слід віднести той факт, що люди, які обмінюються інформацією, по-різному витлумачують одні й ті ж поняття, мають неоднаковий рівень знань, перебувають у різному емоційному стані тощо. Тому «в процесі спілкування і передачі інформації виникають перешкоди, спотворення інформації, непорозуміння, уповільнення інформаційного процесу тощо. До того ж потрібно мати на увазі, що одержувачі інформації сприймають насамперед ту інформацію, яку вони сподіваються одержати й іноді ігнорують дані, які протирічать уявленням, які у них склалися» [39, с.384-385].

Між тими, хто говорить і хто слухає, існують різноманітні бар'єри. Доти, доки ці бар'єри не усунуть, зміст інформації буде спотвореним або її взагалі не отримуватимуть.

Ознайомившись з літературою можна зупинитися з приводу співставлення думок різних авторів з приводу сутності поняття «комунікація».

Таблиця 1.1.1

**Співставлення думок авторів з приводу підходу щодо поняття
«комунікаційного процесу»**

Елементи, що визначають суть поняття, за твердженням даного автора	Автор та назва джерела										
	[2, с.136-141]	[4, с.378-391]	[7, с.428-446]	[9, с.177-190]	[12, с.383-397]	[21, с.175-189]	[24, с.165-189]	[30]	[31, с.87-115]	[37, с.144-158]	[38, с.274-290]
1. Поняття «комунікація» – як обмін інформацією, на основі якої керівник отримує дані, необхідні для прийняття рішень і доводить їх до працівників організації	+		+		+	+			+	+	
2. Комунікаційна мережа – це сукупність індивідів, які постійно взаємодіють між собою на основі створених та функціонуючих інформаційних каналів									+		
3. Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома і більше особами	+		+		+	+	+		+	+	
4. Типи комунікацій: - формальні - неформальні	+										
5. Інформація – основа процесу управління	+		+						+		

6. Елементи процесу обміну інформацією:	+				+	+	+		+	+	
- відправник	+				+	+	+		+	+	
- повідомлення	+				+	+	+		+	+	
- канал					+				+		
- отримувач					+						
- зворотній зв'язок					+						
- кодування					+						
- декодування											
- відгук											
7. Документація в комунікаційному процесі як засіб закріплення різними способами на спеціальному матеріалі інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності та розумової діяльності						+			+		
8. Використання діловодства в комунікаційному процесі, як діяльність пов'язана із створенням документів та організацією роботи з ними в процесі управління									+		

Для менеджера доступними є два типи комунікацій: формальні та неформальні.

Формальні комунікації – передбачені організаційною структурою. Схема організаційної структури є ілюстрацією «проходження інформації каналами». Формальні комунікації поділяються на вертикальні, горизонтальні та вертикальні.

До вертикальних комунікацій належать комунікації зверху вниз і знизу вгору.

Комунікації зверху вниз вирішують п'ять основних завдань:

- ознайомлення працівників з цілями організації для усвідомлення ними важливості виконуваної роботи;
- викладення конкретних інструкцій щодо виконання робіт;

- забезпечення розуміння роботи та її зв'язку з іншими завданнями організації;
- надання інформації про процедури і методи виконання роботи;
- забезпечення підлеглих інформацією зворотного зв'язку про результати діяльності організацій.

Отже, «комунікації зверху вниз допомагають пов'язувати різні рівні організації, координувати їх діяльність» [31, с.91]. Поряд з тим комунікації зверху вниз мають ряд недоліків:

- створення передумов для формування авторитарної системи;
- значне завантаження підлеглих;
- постійні втрати інформації внаслідок викривлень, помилкової інтерпретації.

Один з методів подолання цих проблем – організація потоків інформації знизу вгору, тобто налагодження ефективного зворотного зв'язку. Цими каналами передається інформація від підлеглих до керівників, хоча не всі менеджери приділяють достатньо уваги організації такого типу інформаційних потоків. Результати спеціального дослідження ефективності комунікацій знизу вгору показали, що до керівників фірми доходить не більше, як 10% інформації, надісланої їм робітниками.

Горизонтальні комунікації здійснюються між особами, які знаходяться на одному рівні ієрархії. Такий обмін інформацією забезпечує координацію діяльності. Як показують дослідження, ефективність горизонтальних комунікацій досягає 90% і пояснюється значним рівнем розуміння працівниками характеру роботи своїх колег і проблем, що виникають при функціонуванні суміжних підрозділів.

Діагональні комунікації здійснюються між особами, які перебувають на різних рівнях ієрархії (наприклад, між лінійними та штабними підрозділами, коли штабні служби керують виконанням

певних функцій). Такі комунікації характерні також для зв'язків між лінійними підрозділами, якщо один з них є головним з певної функції.

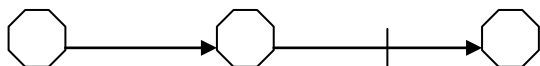
Неформальні комунікації – не передбачені організаційною структурою. Практика свідчить, що «значна частина комунікацій здійснюється неформально, за допомогою незапланованих керівництвом способів» [31, с.91]. У теорії та практиці менеджменту зарубіжних країн часто використовують термін «grape-vine» – система розповсюдження чуток, неофіційних даних. Особливо слід підкреслити, що неформальними каналами комунікацій передається значна частина достовірної інформації. Неформальна інформація буває досить корисною для доповнення інформації, отриманої через формальні канали комунікації. Ця інформація є цінною для керівника, однак не можна допускати, щоб система розповсюдження чуток виступала заміном формальних каналів комунікації. «Кожен працівник апарату управління повинен пам'ятати, що він теж частково бере участь у розповсюдженні чуток (наприклад, мовчання у відповідь на запитання підлеглого – це теж реакція, яка відповідно інтерпретується підлеглими)» [1, с.78].

Неформальні канали, як і формальні, «передають інформацію у чотирьох напрямках: вгору, вниз, горизонтально, по діагоналі» [31, с.92]. Особливістю неформального каналу є швидкість виникнення та швидкість зникнення. Крім того, неформальний канал комунікації відрізняється змінюваністю суб'єктів на відміну від формальних каналів.

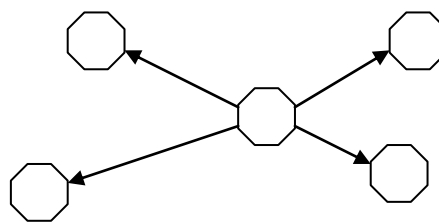
Для вироблення оптимальних управлінських рішень менеджери повинні використовувати не лише формальні, а й неформальні канали комунікацій, хоча останні не завжди піддаються впливові та контролю. Слід пам'ятати, що неформальні канали комунікацій – невід'ємна частина організації, і їх необхідно використовувати для досягнення формальних цілей.

Неформальні канали комунікацій мають певну логічну структуру. Курт Девіс [31], автор багатьох робіт з біхевіористики, вказував на такі типи в комунікаціях.

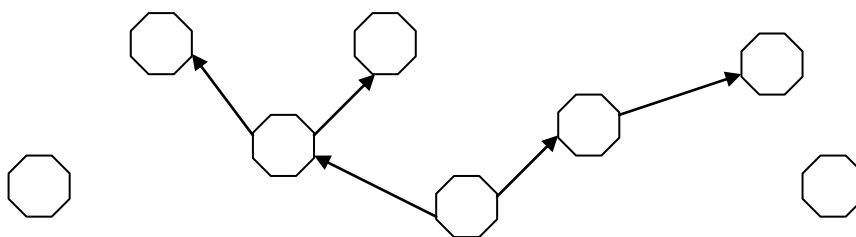
1) «одножильний ланцюг» (від А до Z):



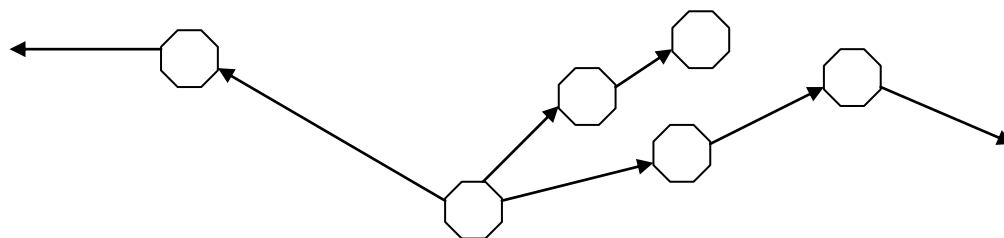
2) ланцюг «пліткаря»:



3) «імовірнісний» ланцюг (інформація передається випадково):



4) кластерний ланцюг використовується найчастіше. При цьому повідомлення надсилають одним особам і обходять інших. Кластерні ланцюги (аналогічно до математики, математичної статистики, факторного аналізу) «характеризують вибірковість комунікацій і забезпечують оперативність передавання інформації» [31, с.93].



Позитивні характеристики системи неформальних комунікацій:

- швидкість передавання інформації;
- потенційна можливість доповнювати формальні канали комунікацій;

- передбачливий характер неформальних комунікацій;
- оперування, як правило, останніми новинами тощо.

У науковій і навчальній літературі відомі й інші підходи до класифікації комунікації. Так, Л.А. Жданова [10] всю інформацію (офіційну та неофіційну) розподіляє на три групи:

- «комунікації між двома індивідами» [35, 79];
- «комунікації всередині групи» [35, 83];

Далі розподіл здійснюється на відомі вже нам вертикальні та горизонтальні комунікації.

Американські автори Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф. [24], виділяють два великих класи комунікацій з подальшою їх деталізацією:

- комунікації між організацією та її зовнішнім середовищем [24, с.166];
- комунікації між рівнями і підрозділами організації [24, с.167].

Повідомлення найчастіше передаються за допомогою мови, зображень, дій. Найпростішим, найдоступнішим засобом комунікацій є мова, яка реалізує усні та письмові комунікації. Зображення використовуються як доповнення до мовних комунікацій (наприклад, графіки, плакати). Дії підтверджують словесні висновки керівника.

Комунікації поділяються на два великих класи: письмові та усні.

Письмові комунікації виступають у формі планової та звітної документації, пам'ятних записок, доповідей, оголошень, довідників, фірмових газет тощо. Переваги таких комунікацій:

- добре збереження інформації;
- можливість вивчення, багаторазове перечитування інформації;
- ґрунтовність підготовки;
- можливість доведення до багатьох працівників.

Недоліки письмових комунікацій:

- складність поновлення;
- об'ємність інформації (особливо знизу вгору).

Усні комунікації – телефонні розмови, публічні виступи, наради, безпосереднє спілкування тощо. Позитивним аспектом таких комунікацій є економія часу, забезпечення глибшого взаєморозуміння.

Менеджер повинен знати переваги та недоліки кожної форми комунікацій, вміти відшукати оптимальні шляхи їх забезпечення та уникати можливих проблем.

Комунікації, здійснювані в організаціях, можуть бути класифіковані за рядом ознак (табл. 1.1.2).

Таблиця 1.1.2.

Класифікація комунікацій в організації

Ознака класифікації	Види комунікацій
По суб'єкту і засобів комунікацій	Комунікації за допомогою технічних засобів, інформаційних технологій Міжособистісні
За формою спілкування	Вербальні Невербальні
По каналах спілкування	Формальні Неформальні
За організаційною ознакою (по просторовому розташуванню каналів)	Вертикальні Горизонтальні Діагональні
По спрямованості спілкування	Спадні Висхідні

Комунікації, здійснювані з допомогою технічних засобів, інформаційних технологій, в сучасних умовах набувають найважливіше значення. Здійснюються за допомогою електронної пошти, телекомунікаційних систем, управлінських інформаційних засобів (УІС). Менеджери з допомогою УІС можуть, наприклад, звернутися до інших співробітників за інформацією, потрібною для вирішення проблем, а

можуть також вивчити літературу про сучасні досягнення в якій-небудь цікавить їх області.

Міжособистісні комунікації – комунікації, здійснювані між людьми в ситуаціях "обличчям до обличчя" і в групах за допомогою слів і несловесних засобів спілкування. Саме вони представляють найбільшу значимість для вивчення ОП. На міжособистісні комунікації впливають різні фактори (рис. 1.1.1).



Рис. 1.1.1. Фактори, що впливають на міжособистісні комунікації

Ефективність міжособистісних комунікацій багато в чому залежить від зворотного зв'язку. З її допомогою відправник розуміє, передано чи повідомлення, отримано воно і чи правильно зрозуміле і одержувачем.

Одержувач повинен бути переконаний у компетентності відправника. Залежно від компетентності, попереднього досвіду різні люди по-різному можуть інтерпретувати одне і те ж повідомлення, що обумовлює різні підходи до кодування і декодування інформації. При некомпетентності відправника комунікація може не відбутися.

Довіра одержувача до відправника, як до керівника, так і до особистості - також важлива умова здійснення комунікації. При цьому одержувач повинен визнавати право відправника на передачу повідомлення.

Відносно очікувань одержувача важливо відзначити, що люди добре сприймають тільки те, що вони готові сприйняти. Несподівана інформація може не сприйматися.

На ефективність міжособистісних комунікацій впливає сумісність будь-якого роду. Психологічна несумісність відправника і одержувача, неприйняття одержувачем цілей і завдань, які формулюються в повідомленні, руйнують комунікацію.

Статус відправника може бути по-різному сприйнятий одержувачем. Отримувач може визнавати його, і тоді він виконує вказівки, передані в повідомленні, а може сприймати статус як особисту загрозу, що перешкоджає комунікації і навіть перериває її.

Міжособистісні комунікації залежать від соціокультурного середовища, в якій вони здійснюються, що включає традиції, звичаї, систему цінностей. При спілкуванні представників різних національних культур необхідно враховувати цей фактор. Культурні відмінності виявляються як у вербальному, так і в невербальному спілкуванні.

Комунікації за формою спілкування.

- Вербальні комунікації – «комунікації, здійснювані за допомогою усного мовлення як системи кодування» [50, с.344].

Велику частину робочого часу менеджери витрачають на особисте спілкування з іншими індивідами. До достоїнств усних комунікацій відносяться швидкість, спонтанність і можливість широкого використання невербальних сигналів одночасно зі словами. За даними А. Мейрабіана, «лише 7% повідомлень визначено їх вербальним змістом, 93% мають невербальну природу, з яких 38% визначені модуляцією голосу, а 55% - виразом обличчя» [53, с.12].

- Невербальні комунікації – «повідомлення, послані відправником без використання усного мовлення як системи кодування, наприклад за допомогою жестів, міміки, поз, погляду, манер» [50, с.344].

Вони виступають як засобу комунікації в тій мірі, в якій їх зміст може бути інтерпретовано іншими.

За допомогою вербальних комунікацій «передається інформація, а невербальні комунікації передають ставлення до партнера за повідомленням» [53, с.15].

Комунікації по каналах спілкування. Формальні комунікації дозволяють упорядковувати і обмежувати інформаційні потоки. Вони визначаються існуючими регламентами:

- організаційними (наприклад, схемою організаційної структури);
- функціональними (наприклад, положенням про відділи і служби, що містить розділ "Взаємозв'язки між підрозділами").

Формальні комунікативні канали широко використовуються в організаціях, що мають ієрархічну структуру управління.

Неформальні комунікації – «соціальні взаємодії між людьми, що відображають вираз людської потреби в спілкуванні. Вони доповнюють формальні комунікації» [34, с.96].

Неформальну систему комунікацій називають "виноградною лозою", інформація в ній часто поширюється за допомогою чуток (табл. 1.3). За даними деяких дослідників, «чутки, щонайменше, на 75% вважаються точними» [16, с.51].

Чутки – один з найбільш швидких способів поширення інформації. Керівники часто використовують цей канал передачі інформації для вивчення думок співробітників, їх готовності до змін і прийняттю нового, визначення "вузьких" місць у керівництві організацією.

Слід зазначити цікавий факт, щодо звертання на "ти" з керівником. Служба досліджень HeadHunter провела опитування серед 747 компаній, щоб дізнатися, як зараз прийнято будувати спілкування у начальників і підлеглих. У 58% опитаних компаній прийнято звертатися до керівника офіційно - на "Ви". Менш формальну форму спілкування, на "ти", вибрали 36% компаній. У таких організаціях дистанція між начальником

і підлеглим не так відчутна, а відносини в колективі більш близькі. Варто зауважити, що «чим більше чисельність персоналу компанії, тим частіше відносини стають більш формальними» [47, с.180]. Більш близькі і "прості" відносини в компаніях, що спеціалізуються на інформаційних технологіях (на "ти" - 70%). Навпаки, більш офіційні - в багатопрофільних холдингах і на виробництві (на "Ви" - 85-86%).

Більшість опитаних HR-менеджерів зазначили, що керівник компанії легко може поспілкуватися з підлеглим на абстрактні теми. А «в кожній третій компанії рядовий співробітник може поділитися з начальством своїми проблемами, поговорити з ним по душах про наболіле» [47, с.180]. Більш жорсткий формат спілкування в 17% компаній: керівник і підлеглий ніяких неформальних відносин не підтримують.

«44% опитаних представників компаній вважають, що неформальні контакти неодмінно повинні бути присутніми в корпоративній культурі. Протилежної думки дотримуються 16% опитаних: ніякого неформального спілкування під час роботи вони не допускають» [47, с.182]. Розпорядження повинні сприйматися як накази, а не прохання, комунікації - бути максимально офіційними. У добувній галузі неформальне спілкування між керівником і підлеглим в більшості випадків не прийнято. Навпаки, поговорити з начальником про свої проблеми найпростіше працівникам юридичної, освітньої сфер і послуг для населення. Більш близькі і "прості" відносини в компаніях, що спеціалізуються на інформаційних технологіях (70%). А ось в багатопрофільних холдингах і виробництві підлегли практично не спілкуються з керівництвом на "ти" (5-10%).

Найбільш типова інформація, передана неформальними каналами:

- Зміни в структурі організації;
- Передбачувані заходи щодо посилення контролю за трудовою дисципліною;

- Прийдешні підвищення або зниження;
- Передбачувана реорганізація і прийдешні скорочення;
- Інформація про особисті пристрастях керівників тощо.

Таблиця 1.1.3.

Види чуток і їх характеристика

Види чуток	коротка характеристика
"Мрії і сподівання"	Відображають бажання і надії людей, що ініціюють чулки. Це найбільш позитивні чулки, що сприяють творчості працівників.
Слухи- "лякала"	Виникають на ґрунті страхів і побоювань працівників, викликаючи занепокоєння в колективі, можуть завдати шкоди.
"Забивання клинів"	Продиктовані агресивністю, часом і ненавистю; найбільш агресивний тип. Наносять утрату як репутації компанії, так і окремих працівників.
Фінальний слух	Викликаний передбачуваними діями в майбутньому, тривалий час очікуваними співробітниками.

Навіщо компаніям відділ внутрішніх комунікацій? Просунуті керівники проводять не тільки регулярні летючки з керівним складом організації, але й особисто зустрічаються з "простими смертними". Так, президент "САН Інтербрю" Джо Стрелла щомісяця запрошує на обід 25 співробітників з усієї країни (по два працівника з кожного заводу і по одному службовцю від кожного бізнес-юніта продажів). "Під час обіду у наших співробітників є можливість задати будь-яке питання президенту. Через деякий час запитання - відповіді публікуються в інформаційному бюлетені і вивішуються на інформаційні дошки в кожному підрозділі компанії. Зустрічі проводяться в п'ятницю, щоб дати працівникам можливість залишитися в місті на вихідні. Природно, ми оплачуємо і проживання, і дорогу", - розповідає Любов Єлісеєва, менеджер з внутрішніх комунікацій "САН Інтербрю".

Комунікації залежно від просторового розташування каналів і спрямованості спілкування. Інформація по каналах передається по вертикалі – зверху вниз, знизу вгору, а також в горизонтальній площині і по діагоналі (табл. 1.1.4).

Спадні комунікації – комунікації, спрямовані зверху вниз – від керівника до підлеглих.

Висхідні комунікації – комунікації, спрямовані знизу вгору – від підлеглих до керівника.

Горизонтальні комунікації – комунікації, спрямовані на координацію і інтеграцію діяльності співробітників різних відділів і підрозділів на одних і тих же рівнях ієрархії для досягнення цілей організації; сприяють підвищенню ефективності використання всіх видів ресурсів організації.

Діагональні комунікації – комунікації, здійснювані працівниками відділів і підрозділів різних рівнів ієрархії. Вони використовуються у випадках, коли комунікації працівників організації іншими способами ускладнені.

Як показують дослідження, ефективність горизонтальних комунікацій досягає 90%. Це пояснюється тим, що люди працювали на одному і тому ж рівні управління, добре розуміють характер праці своїх колег, знають їх проблеми і можливий зміст їхні повідомлення.

Таблиця 1.1.4.

Характеристика вертикальних комунікацій

Види комунікацій	Мети	Види переданої в повідомленні інформації
Спадні	Поставити підлеглим конкретні завдання по виконанню роботи Оперативно повідомити новини про діяльність організації Здійснити інструктування	Про зміни в політиці організації Про бюджет організації, його зміні, виконанні Директиви вищестоящих органів управління Про нові системи і процедурах Інструкції, інформація для

	по виконанню роботи Забезпечити зворотний зв'язок з підлеглими за результатами діяльності Надати всю інформацію, необхідну для виконання роботи Забезпечити соціальну підтримку підлеглим	виконання завдань Про кадрові переміщеннях і реорганізаціях
Висхідні	Отримати достовірну інформацію про хід виконання роботи і кінцевих результатах Забезпечити зворотний зв'язок з керівником про отримані завданнях Вивчити думку підлеглих з потрібних питань Отримати уявлення про поліпшення діяльності організації	Звіти про виконання роботи, що виникли в ході роботи проблемах Звернення з проханням отримати консультації з питань, що цікавлять Скарги підлеглих Пропозиції підлеглих Думки підлеглих

Вертикальні комунікації менш ефективні, ніж горизонтальні. «Лише 20-25% інформації, що виходить від вищого керівництва, доходить до безпосередніх працівників і правильно розуміється ними» [5]. Причому начальник цеху, залишаючи кабінет директора підприємства, виносить лише 40% інформації, а бригадир і того менше - всього 30% інформації. Що стосується висхідних комунікацій, то «до керівників організацій доходить не більше 10% інформації, що спрямовується на їх адресу робочими» [5].

Внутрішні комунікації:

- інформують співробітників;
- формують у колективі почуття спільності;
- формують у кожного співробітника почуття причетності до загальних справ компанії, її успіху;
- формують образ компанії;

- самі по собі є нематеріальною мотивацією;
- розвивають корпоративну культуру.

Таким чином, добре налагоджені процеси внутрішньої комунікації сприяють підвищенню ефективності діяльності організації.

Всі співробітники хочуть отримувати інформацію про свою компанію. Яку? Чи готові менеджери їм її давати? Яку інформацію вони готові представити?

Нижче наводяться результати опитування 300 співробітників і менеджерів компаній (табл. 1.1.5).

Таблиця 1.1.5.

Розподіл результатів опитування

Відповіді	Розподіл відповідей на питання, %	
	Що б ви хотіли знати про свою організацію?	Про що ви інформуйте своїх співробітників?
Майбутні зміни в складі акціонерів, купівля або продаж компанії	21	9,7
Заробітна плата топ-менеджерів	15	3,9
Заробітна плата інших співробітників	14	3,9
Інформація про кадрові призначення	13	29,1
Реальна прибуток / збитки компанії	16	11,7
Висновок компанією нових товарів або послуг на ринок	12	28,2
Інформація про стратегічні клієнтах або партнерах	9	13,6

Форми, методи і засоби спілкування, що існують в компаніях, різноманітні:

- техніко-технологічні: телефон, радіо, телебачення, сайт, e-mail, інтернет-пейджер, комп'ютерні мережі Інтернет і Інтранет (внутрішня корпоративна мережа, побудована на інтернет-технологіях);
- паперово-друковані: інформаційні стенди, дошки оголошень, брошури, буклети, газета, журнал, листівки, ящики пропозицій;
- публічно-громадські: зустрічі з колективами, консультації, наради, конференції, тим-білдинг, спільне професійне навчання, участь у турнірах з футболу між різними компаніями, свята, такі як Новий рік та ін., Проведення конкурсів професійної майстерності, спартакіад, корпоративних свят, соціально значущих заходів (відкриття дитячих майданчиків, підтримка освіти, медицини) тощо;
- мовні: «використання «внутрішнього мови компанії» (спеціальні, зрозумілі тільки співробітникам фірми слова або назви відділів, сленг), хоча це підтримують лише 19% опитаних за даними Begin Group» [13];
- фізичні (просторові): офіс відкритих дверей або офіс за принципом відкритого поля.

На думку Білла Гейтса, «запорукою успішного виживання фірми на ринку є прозорість бізнесу» [23, с.46]. Імперія Гейтса функціонує саме за цими законами, і співробітники Microsoft не скаржаться на відсутність інформації про внутрішнє життя корпорації, включаючи дані про зарплату топ-менеджерів. Hewlett-Packard також дотримується відкритості у своїй внутрішній політиці. Наприклад, кожен співробітник компанії, включаючи керуючого, працює в приміщенні без перегородок або в кабінеті, що не має дверей. «Філософія «відкритих дверей» спрямована на побудову системи взаємної довіри, коли співробітники можуть спокійно обговорити всі хвилюючі їх питання зі своїм керівником» [23, с.49]. У результаті інформаційний потік успішно тече як вниз, так і вгору.

Але не всі західні компанії прозорі для співробітників. Так, нещодавно в США розгорівся скандал, пов'язаний з розмірами

винагород та пільг, наданих колишньому главі General Electric Джек Уелч при виході у відставку. Зокрема, більшість співробітників компанії дізналися про щорічної пенсії в 9 млн дол., Пільги та компенсації у 2,5 млн дол. США з документів, пред'явлених колишньою дружиною пана Уелча в ході шлюбнорозлучного процесу. Співробітники General Electric висловили обурення з приводу того, що подібні витрати, безпосередньо впливають на прибуток, "не знайшли відображення" в річних фінансових звітах компанії. В результаті під тиском акціонерів і співробітників рада директорів General Electric обмежив загальний розмір виплат колишньому главі компанії на рівні 2,5 млн дол. на рік.

Типовими помилками внутрішніх комунікацій, на думку фахівців, виступають:

- неоперативність: погано, якщо корпоративні новини співробітники дізнаються із зовнішніх джерел - це порушує принцип попереджувального інформування внутрішньої аудиторії, падає довіра до керівництва;
- безособовість: часто компанії роблять упор на заочні засоби інформування - газету, журнал, розсилки. А передача емоційно значимої інформації, у тому числі ціннісного характеру, вимагає більш живих та інтерактивних форм - зустрічей, бесід, відеоконференцій;
- монологічність: часто інформація поширюється тільки зверху вниз. Неувага до побудови та підтримки зворотного зв'язку призводить до низької залученості співробітників, зниження мотивації;
- несистемність: коли немає системи інформування співробітників різними способами і з урахуванням їх потреб, до частини людей новини просто не доходять. Наприклад, якщо основний канал комунікації - Інтернет, співробітники без комп'ютера випадають з числа обізнаних і змушені шукати інформацію самостійно, що для компанії найгірший варіант.

Менеджери, які недоговорюють важливу інформацію підлеглим, серйозно ризикують.

У кращому випадку комунікативні збої знижують мотивацію і ефективність роботи співробітників, в гіршому чреваті саботажем і навіть навмисним випуском шлюбу.

Консалтингове агентство "інкорпорейшен" в кінці 2009 році провело опитування про практику внутрішніх комунікацій в 18 великих компаніях. Більшість опитаних менеджерів з персоналу та внутрішніх комунікацій визнали: проблеми спілкування між начальниками і підлеглими у них є. "Співробітникам не вистачає стратегічної і комунікаційної підтримки топ-менеджерів, - говорить Ілля Стернин, виконавчий директор "інкорпорейшен", - і навіть якщо керівники компанії - хороші комунікатори, то збої трапляються на середньому рівні". За його словами, у середнього менеджменту часто не вистачає ні мотивації, ні вміння доносити до людей важливу інформацію, яка напряму не стосується робочого процесу.

"Зараз співробітники найгостріше переживають брак інформації, - пояснює Стернин. - Мовчання менеджменту вони сприймають як підтвердження найгірших побоювань з приводу долі компанії і власних перспектив. Якщо цим нехтувати, все невдоволення вони направлять на роботодавця, вважаючи його причиною своїх страждань". Стернин наводить у приклад ситуацію в металургійному виробництві: люди, які не отримували зворотного зв'язку від керівництва і не розуміли суті відбуваються, навмисно випустили партію шлюбу.

1.2. Характеристика комунікаційного процесу

Комунікаційний процес – це «обмін інформацією між двома або більшою кількістю людей» [12, с.390].

Основні функції комунікаційного процесу полягають в досягненні соціальної спільності при збереженні індивідуальності кожного її елемента. В окремих актах комунікацій реалізуються управлінська, інформативна, емотивна (така, що викликає емоції) і фатична (пов'язана із встановленням контактів) функції.

У сучасній теорії менеджменту виділяють такі елементи процесу обміну інформацією:

1. Відправник (англ. Sender) – «передавач, що генерує ідеї або збирає інформацію і передає її. Ним може бути індивід або група разом працюючих людей. Джерелом також може бути громадський інститут або організація, хоча і в цьому випадку джерелом повідомлення буде певна особа, на яку покладається обов'язок по підготовці і передачі інформації» [12, с.390].

Процес комунікацій розпочинається, «коли одна особа (відправник) хоче передати факт, ідею, думку або іншу інформацію комусь іншому (одержувачу)» [7, с.430-431] (рис. 1.2.1).

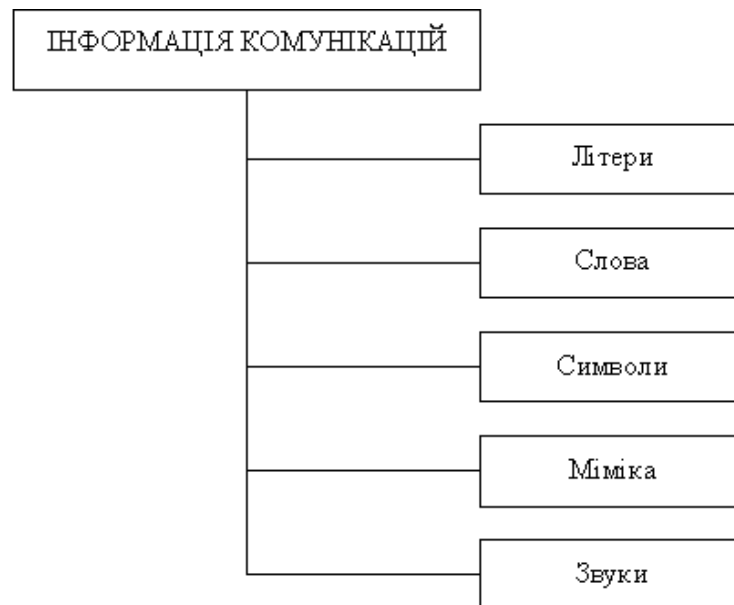


Рис 1.2.1. Основна інформація комунікацій

Ця інформація має значення для відправника незалежно від того, чи вона проста і конкретна, чи складна й абстрактна. Наступна дія – це кодування інформації у форму, що відповідає ситуації. Кодування може набувати форми слів, виразу обличчя, жестів або навіть художнього вираження і фізичних дій.

Після того, як повідомлення закодовано, його передають відповідними засобами зв'язку. Засіб, за допомогою якого наше закодоване повідомлення вам передається – надрукована сторінка. Звичайні засоби зв'язку в організаціях – це наради, електронна пошта, записки, листи, звіти та телефонні розмови. Далі відбувається розкодування у форму, яка має значення для одержувача. Як уже зазначено, значення цієї інформації може бути різним. У багатьох випадках воно є підставою для відповіді, і тоді утворюється цикл, оскільки нове повідомлення у такій же послідовності передається початковому відправникові.

Комунікації можуть бути перервані перешкодою шумом від чийогось кашляння, від автомобіля, що проїжджає, або розмови двох людей поблизу. Перешкодами також є загублений на пошті лист, пошкодження телефонної лінії, неправильна адреса електронної пошти тощо.

2. Кодування (англ. Encoding) – це процес перетворення ідей у символи, зображення, рисунки, форми, звуки, мову тощо. Тобто, перш ніж передавати ідею, відправник повинен за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, інтонації, жести (мову тіла) і надати ідеї гарну «упаковку». Таке кодування перетворює ідею у повідомлення.

3. Повідомлення (англ. Message) – «сукупність символів, власне інформація, що закодована за допомогою символів і передається одержувачу. Саме заради цього і здійснюється акт комунікацій. Багато повідомлень передається у формі символів мови» [12, с.392]. Проте

символи можуть бути і невербальними, наприклад, графічні зображення, жести, міміка та інші рухи тіла.

4. Канали передачі (англ. Medium) – засоби, за допомогою яких сигнал спрямовується від передавача до приймача. Канали поділяються на засоби масової інформації і міжособові канали.

Відправник повинен вибрати канал: передача мови і письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку, включаючи комп'ютерні мережі, електронна пошта, відеострічки і відеоконференції.

Передавач (відправник) може не обмежуватись одним каналом, а використати декілька їх. У маркетинговій діяльності, наприклад, засобами комунікації є: реклама, особистий продаж, стимулювання продажу, зв'язок із громадкістю.

5. Декодування (англ. Decoding) – «процес, за допомогою якого приймач повідомлення переводить одержані символи в конкретну інформацію і інтерпретує її значення» [12, с.393]. Тобто одержувач декодує повідомлене шляхом перетворення символів у значення. Якщо не потрібна реакція на ідеї, то процес обміну інформацією на цьому завершується.

6. Приймач (англ. Receiver) – цільова аудиторія або особа якій призначається інформація і яка її інтерпретує.

7. Відгук (англ. Reference) – сукупність реакції одержувача повідомлення після ознайомлення з його змістом. Можна спостерігати три основні типи результатів комунікації:

- а) зміни в знаннях одержувача;
- б) зміни установок одержувача;
- в) зміни поведінки одержувача повідомлення;

З точки зору керівника, обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, проводячи дії, на які чекав відправник.

8. Зворотний зв'язок (англ. Feedback) – частина відгуку одержувача, що поступає передавачу. Цей елемент часто залишається поза увагою, а «одностороннє спілкування є, як правило, малоефективним, хоча загально визнано, що будь-яка система функціонує ефективно за умови існування налагодженого зворотного зв'язку» [12, с.395].

Для пояснення процесу комунікації пропонувалося багато моделей. Нажаль, значна кількість теоретиків та практиків менеджменту недооцінили значення етапів розуміння, сприйняття повідомлення в комунікаційному процесі, поділяючи таким чином, підхід так званої «конвеєрної» теорії комунікацій. При цьому не беруть до уваги, чи зрозумів отримувач суть повідомлення, тобто, з поля зору випадає надзвичайно важливий аспект комунікаційного процесу, а саме: деформація інформації в процесі передачі. Практика свідчить, що такий односторонній тип комунікації є неефективним.

Найпростіші теорії комунікації передбачають взаємодію трьох елементів (складників): відправника (того, хто надсилає повідомлення), самого повідомлення та адресата (того, хто його сприймає). Один з найперших теоретиків у галузі комунікацій С.Е. Осгуд доповнив основну модель концепцією зворотного зв'язку. Він довів, що «повідомлення ніколи не сприймається у чистій формі, а завжди по-різному інтерпретується його отримувачами» [32, с.89].

Однією з найбільш простих, доступних та розповсюджених моделей комунікаційного процесу є модель, запропонована теоретиком комунікацій Раймондом Россом. Вона ілюструє цей процес за допомогою вичерпного та зрозумілого набору термінів і охоплює основні елементи комунікаційного процесу.

У спрощеному вигляді модель процесу комунікації подана на рис. 1.2.2.

Уілбер Шрамм удосконалив цю модель, показавши, що відправник А починає отримувати зворотну реакцію до того, як отримувач В реагує на саме повідомлення і як обидва починають діяти. У. Шрамм зробив також цінне спостереження, згідно з яким той, хто отримує повідомлення, має вибір: приймати це повідомлення, чи відхилити його.

При обміні інформацією «відправник та адресат здійснюють свої дії реалізацією кількох взаємозв'язаних етапів, що є складним процесом: кожний з етапів є точкою, в якій суть повідомлення може бути викривлена або повністю втрачена» [31, с.89]. Ці етапи в теорії менеджменту формулюються так:

- зародження ідей;
- кодування та вибір каналу;
- передача інформації;
- декодування (переведення символів відправлення у думки отримувача).



Рис. 1.2.2. Модель процесу комунікації

Отже при проектуванні та експлуатації комунікаційних систем необхідно враховувати наявність багатьох джерел деформації інформаційних потоків (мова, сприйняття, статус керівника та підлеглого тощо). У теорії передачі інформації це явище називається шумами, до яких належить все те, що створює суть повідомлення. Менеджери повинні пам'ятати, що шуми присутні завжди і на кожному етапі процесу обміну інформацією відбувається певне викривлення суті повідомлення. Тому «необхідною умовою ефективних комунікацій в організації є забезпечення надійного зворотного зв'язку, адже будь-яка система, в тому числі і комунікаційна, може ефективно функціонувати лише за умови наявності ефективного зворотного зв'язку» [9, с.57]. При цьому відправник та адресат міняються ролями, і відправник має можливість впевнитися у правильності інтерпретації свого повідомлення.

Ефективна комунікація (тобто така, що приводить до бажаного типу поведінки адресата) має чотири стадії:

1. Забезпечення уваги адресата (забезпечення готовності адресата приймати інформацію). Процес комунікації «може розірватися вже на першій стадії, якщо відправник не зможе подолати конкуренцію повідомлень, під якою розуміють одночасну дію на адресата кількох джерел інформації» [8, с.89].

2. Забезпечення розуміння суті повідомлення. Багато комунікацій на цій стадії терплять крах, тому менеджер, використовуючи канали зворотного зв'язку, повинен переконатися у розумінні підлеглими суті повідомлення.

3. Визнання. Цей етап «передбачає забезпечення готовності адресата підкорятися (виконати те, що вимагається від нього у зв'язку з отриманим повідомленням)» [8, с.93].

4. Дія. Це останній етап ефективної комунікації. Він передбачає виконання адресатом певних дій на основі повідомлених

вимог. Найбільш «ефективним засобом реалізації цього етапу є переконання підлеглих у наявності зв'язку між цілями організації та потребами працівників» [8, с.97].

1.3. Сутність ефективної комунікації та її показники

Комунікація – це «обмін інформацією, на основі якого керівник отримує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень, і доводить прийняті рішення до співробітників організації» [1, с.65]. Якщо комунікації налагоджені погано, рішення можуть надаватися помилковими, люди можуть так розуміти чого ж хоче від них керівництво, або, нарешті, від цього можуть страждати міжособистісні відносини. Ефективністю комунікацій часто визначається якість рішень і те, як вони насправді будуть реалізовані.

Майже неможливо переоцінити важливість комунікацій в управлінні. Чи не все, що роблять керівники, щоб полегшити організації досягнення її цілей, вимагає ефективного обміну інформацією. Якщо люди не зможуть обмінюватися інформацією, вони не зможуть працювати разом, формулювати цілі й досягати їх. Проте комунікації - це складний процес, що складається з взаємозалежних кроків. Кожен з цих кроків дуже потрібний для того, щоб зробити думки зрозумілими іншій особі.

Відповідно до досліджень, «керівник від 50 до 90% усього часу витрачає на комунікації» [26, с.43]. Це здається неймовірним, але стає зрозумілим, якщо врахувати, що керівник займається цим, щоб реалізувати свої ролі в міжособистісних відносинах, інформаційному обміні і процесах прийняття рішень, не кажучи про управлінські функції планування, організації, мотивації і контролю. Саме «тому, що обмін інформацією вбудований у всі основні види управлінської діяльності, можна називати комунікації процесом» [13, с. 256].

Для успіху індивідів і організацій необхідні ефективні комунікації.

Ефективна комунікація відповідає таким вимогам:

1. Достовірності.
2. Реальності.
3. Об'єктивності.
4. Своєчасності.
5. Адресності.
6. Зворотного зв'язку.
7. Дозованості з точки зору такого критерію як «важливе значення для досягнення мети організації».
8. Доступності (прозорості).

Неефективні комунікації - одна з головних сфер виникнення проблем. Глибоко осмислюючи комунікації на рівні особи і організації, «необхідно навчитися знижувати частоту випадків неефективних комунікацій і ставати кращими, більш ефективними менеджерами» [29, с.168]. Ефективно працюючі керівники - це ті, хто ефективні в комунікаціях. Вони «представляють суть комунікаційного процесу, мають добре розвиненим умінням усного та письмового спілкування і розуміють, як середовище впливає на обмін інформацією» [16, с. 247].

Здійснюються комунікації шляхом передачі ідей, фактів, думок, відчуттів або сприйнятті, почуттів і відносин від однієї особи іншому в усній або який-небудь іншій формі з метою отримання у відповідь бажаної реакції.

При розгляді комунікаційного процесу необхідно враховувати, що «в умовах спілкування важливо не тільки те, як інформація передається, але і те, як формується, уточнюється, розвивається та інформація різні, але пов'язані між собою речі» [25, с.175].

Для того щоб комунікація відбулася, необхідно, як мінімум, наявність двох людей. Тому кожен з учасників повинен володіти всіма або

деякими здібностями: бачити, чути, відчувати, сприймати запах і смак. Ефективна комунікація вимагає від кожної із сторін певних навичок та вмінь.

Спілкування потрібно розглядати не тільки як відправлення і прийом інформації, взаємне інформування двох індивідів, кожний з яких є активним суб'єктом, передбачає налагодження спільної діяльності. Тому «в комунікативному процесі відбувається не тільки рух інформації, але й активний обмін нею» [22, с.145].

У специфічно людському обміні інформацією особливу роль для кожного учасника спілкування грає значущість інформації, так як люди не просто обмінюються словами, а прагнуть при цьому виробити загальний зміст. А це можливо за умови, що інформація не тільки прийнята, але і зрозуміла, осмислена.

Успішне ведення ділової комунікації - це досить складна справа. Відсутність уміння менеджера вести ділову комунікацію є, звичайно, серйозним прогалиною в його професійній підготовці та економічно обходиться набагато дорожче, ніж це може здатися на перший погляд. Таким чином, існує необхідність підвищення ефективності ділових комунікацій для успіху будь-якої організаційної діяльності.

Хоча загально визнано, що комунікації мають величезне значення для успіху організацій, опитування показали, що 73% американських, 63% англійських і 85% японських керівників вважають комунікації головною перешкодою на шляху досягнення ефективності їх організаціями. Згідно ще одному з опитуванням, приблизно для 250 тис. працівників з 2 000 самих різних компаній, обмін інформацією представляє одну з найскладніших проблем в організаціях. Ці опитування показують, що неефективні комунікації - одна з головних сфер виникнення проблем.

Про сильному впливі комунікацій на успіхи організації повідомляв Артур Вуд, колишній керівник фірми "Сірс". Розповідаючи про те, як

його фірма зуміла збільшити обсяг продажів з 5 до 15 млрд дол. На рік, він заявив: "Багато років тому ми зрозуміли, що існує тільки один спосіб розширити справа - поліпшити комунікації".

Оцінка ефективності комунікації - це необхідна умова і важливий фактор управління комунікативними процесами. Вона передбачає необхідність вибору критеріїв оцінки ефективності комунікативної діяльності. Знаючи критерії оцінки ефективності комунікації, можна вже на етапі планування комунікативного акту вибрати найбільш підходящі і дієві способи його здійснення.

Розглянемо спочатку найбільш загальне поняття. Ефективність - це поняття, яке відображає взаємообумовленість витрат на здійснення комунікації і одержуваного результату при досягненні цілей комунікації. Показники ефективності характеризують здатність давати результат у розрахунку на одиницю витрат для його досягнення. Застосовуючи даний підхід, Ф. І. Шарков дає наступне визначення ефективності комунікації.

Ефективність комунікації - це відношення результату, отриманого від організації комунікативної діяльності, до витрат на його отримання.

Однак це не єдиний підхід. Наприклад, М. А. Василі підходить до визначення ефективності комунікації як результату співвідношення досягнутого результату і попередньо наміченої мети.

З методів, застосовуваних у діловій практиці, можна виділити три основні методи оцінки ефективності:

- Відповідно до першого підходом визначення ефективності як ефективність комунікації як відношення приросту будь-якого показника, отриманого в результаті проведення комунікаційних актів до витрат на їх проведення. Прикладом може послужити проведення рекламної компанії, а в якості показників ефективності - фінансовий показник - відношення приросту обсягу прибутку до витрат на рекламну компанію або відношення приросту обсягу збуту до витрат і тому подібні варіанти;

- У відповідності з другим підходом (результат - мета) визначається якоїсь кількісний нефінансовий показник, досягнутий в результаті комунікації, наприклад, у випадку проведення рекламної кампанії це може бути число потенційних покупців, що вступили в контакт з рекламодавцем в результаті проведення цієї кампанії;

- У відповідності з другим підходом визначається якоїсь якісний показник, що визначає, як комунікація досягає своєї мети, якою мірою виконуються її функції, наприклад, досягається бажане зміна поведінки співробітників.

Зміст ефективності комунікації може бути конкретизовано в ході розгляду різних видів комунікації. Конкретизація даного поняття обумовлена специфікою результатів комунікативних актів у різних видах комунікативної діяльності. Наприклад, основними цілями внутрішньої ділової комунікації є:

- Інформування співробітників;
- Зміна їх поведінки;
- Формування групової думки.

Цілями зовнішньої ділової комунікації є:

- Формування думки певної аудиторії;
- Інформування аудиторії;
- Мобілізація аудиторії на певні дії.

Оцінюючи досягнуті цілі комунікацій, виділяють в якості кінцевого результату ефект комунікації.

В. Б. Кашка розглядає ефекти комунікації в основному на особистісному рівні і до числа ефектів відносить:

- Зміна в знаннях одержувача інформації;
- Зміна установок (щодо стійких уявлень індивіда);
- Зміна поведінки одержувача повідомлення, прикладами можуть бути купівля товару або послуги, виконання рекомендацій вищого

начальника, своєчасний прихід на роботу, підвищення продуктивності праці.

На думку М. А. Василика, до числа ефектів комунікації відносять:

- Утилітарний;
- Емоційний;
- Задоволення пізнавального інтересу;
- Посилення позиції індивіда, естетичний ефект тощо.

З названих ефектів тільки утилітарний можна спробувати виразити кількісно, всі інші можна оцінити лише якісно. І кількісна, і якісна оцінка можуть викликати певні труднощі в плані вимірювання досягнутих ефектів комунікації. Тут відбувається зіткнення з проблемами вимірювання ефективності комунікацій. Навіть найбільш часто вживані розрахунки ефективності, наприклад, проведених рекламних кампаній, мають безліч труднощів. Крім проведеної рекламної кампанії, в один і той же час діє і безліч інших факторів, що впливають на поведінку споживачів. Виділити тільки ту частину приросту показників, яка визначається саме даною комунікацією, буває дуже складно. Можуть спотворити результат, наприклад, такі фактори, як особливості сезонних продажів або випадково виниклі обставини, наприклад, невдалі дії конкурента.

Найбільш точно вдається визначити ефективність такої комунікації у випадку, коли збільшення збуту товару відбувається негайно після впливу реклами. Це часто відбувається після проведення рекламної кампанії по просуванню нових товарів повсякденного попиту, так як при рекламуванні товарів тривалого користування, перш ніж потенційні покупці приймуть рішення про покупку, проходить деякий час.

Якщо ж звернутися до прикладів внутрішніх комунікацій, їх величезна кількість викликає додаткові складності з оцінкою їх ефективності. У цьому випадку труднощі виникають як при спробі

кількісної оцінки досягнутої ефекту, так і витрат саме на цю комунікацію. Тут годиться тільки другий підхід в його якісному варіанті - якщо мета досягнута, то комунікація ефективна. Якщо мета не досягнута або досягнута частково - необхідно впливати на фактори підвищення ефективності комунікації.

Оскільки проблема оцінки ефективності має свою специфіку в різних видах діяльності, розглянемо як приклад показники ефективності комунікації при організації рекламної кампанії.

Оцінка ефективності PR комунікації вимагає, щонайменше, подвійного виміру до і після проведення заходу. Можливо, потрібно оцінка ще й через якийсь час, для того щоб визначити, як зменшується ефективність без реклами, і коли потрібно проводити нові рекламні кампанії.

Для оцінки ефективності реклами, розміщеної в різних виданнях, існують декілька показників.

1. Загальна кількість звернень. Під зверненнями розуміються деякі ініціативні дії потенційних клієнтів в напрямку можливої покупки. Це можуть бути телефонні дзвінки, особисті відвідування, звернення на інтернет-сайт, число виданих прайс-листів, - всі показники вимірюються до проведення рекламної кампанії і після.

2. Кількість звернень в розрізі кожного джерела, в якому розміщувалася реклама. Фіксується, з якого джерела отримали інформацію про фірму ті потенційні клієнти, які звернулися в неї. Недолік такого способу в тому, що багато покупців можуть не пам'ятати, звідки вони отримали інформацію. Тоді, можливо, відповідаючи, вони почнуть фантазувати. Вимірювання в такому випадку будуть представляти спотворену інформацію.

Кількість звернень характеризує комунікативну ефективність реклами. Але багатьох керівників не цікавить комунікативний ефект від реклами. Вони кажуть: "Яка мені різниця, скільки членів про мене чули, головне,

скільки чоловік купили у мене товар". Тому дуже важливо отримати фінансові показники ефективності.

3. Фінансові показники ефективності. Визначаються показники збуту до і протягом рекламної кампанії або відразу після і потім обчислюється відношення різниці показників до витрат на рекламу.

4. Кількісні та якісні показники досягнення цілей рекламної кампанії.

Якісні цілі реклами - приклади:

- підготовка споживачів до відкриття нового магазину;
- нагадування споживачам про наявність якогось товару в торговельній мережі і т.д.

Кількісні цілі реклами - приклади:

- збільшити товарообіг з 10 до 12%;
- домогтися охоплення не менше 30% цільової аудиторії;
- підвищити рівень активної популярності до 20%;
- оптимізувати рекламний бюджет – зменшити його розмір на 10% за рахунок перерозподілу джерел подачі інформації.

Але не від однієї реклами залежить, зробив клієнт покупку чи ні. Тому важко виключити вплив безлічі факторів і бути впевненим в тому, що отриманий результат визначається тільки проведеної рекламною кампанією.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ У ЗАКЛАДАХ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

2.1. Обґрунтування та характеристика системи комунікацій у закладах сфери охорони здоров'я

Будь-яка система здатна ефективно працювати лише в тому випадку, коли всі її ланки узгоджені, є професійні виконавці, забезпечена цілісність, наступність етапів, послідовність, логічність. Тобто, система має бути технологічною. Нами було розроблено основні складові системи комунікацій в охороні здоров'я, які представлено на рис. 2.1.1.

Комунікації в системі охорони здоров'я проводяться на різних рівнях управління: від центрального до місцевого та надання медичної допомоги: від первинної ланки до спеціалізованої допомоги. Пріоритетом при реформуванні системи охорони здоров'я є первинний рівень на засадах сімейної медицини. В такому разі основні функції щодо забезпечення комунікативних заходів медичного характеру мають покладатись на лікарів загальної практики – сімейних лікарів. Однак підготовки сімейних лікарів для комунікативної діяльності не проводиться, через її відсутність в переліку навчальних дисциплін. Основи комунікативної діяльності студентам-медикам взагалі не викладаються. До того ж, у нормативних документах та інструкціях не визначені обов'язки медичних працівників щодо здійснення комунікативних, що унеможлиблює здійснення контролю за цим напрямком діяльності. Необхідними умовами ефективного функціонування системи комунікацій є такі, що відповідають системі охорони здоров'я в цілому. До цих умов відносяться «нормативно-правове забезпечення, наявність потрібних організаційних, кадрових, матеріально-технічних, фінансових ресурсів, визначення повноважень,

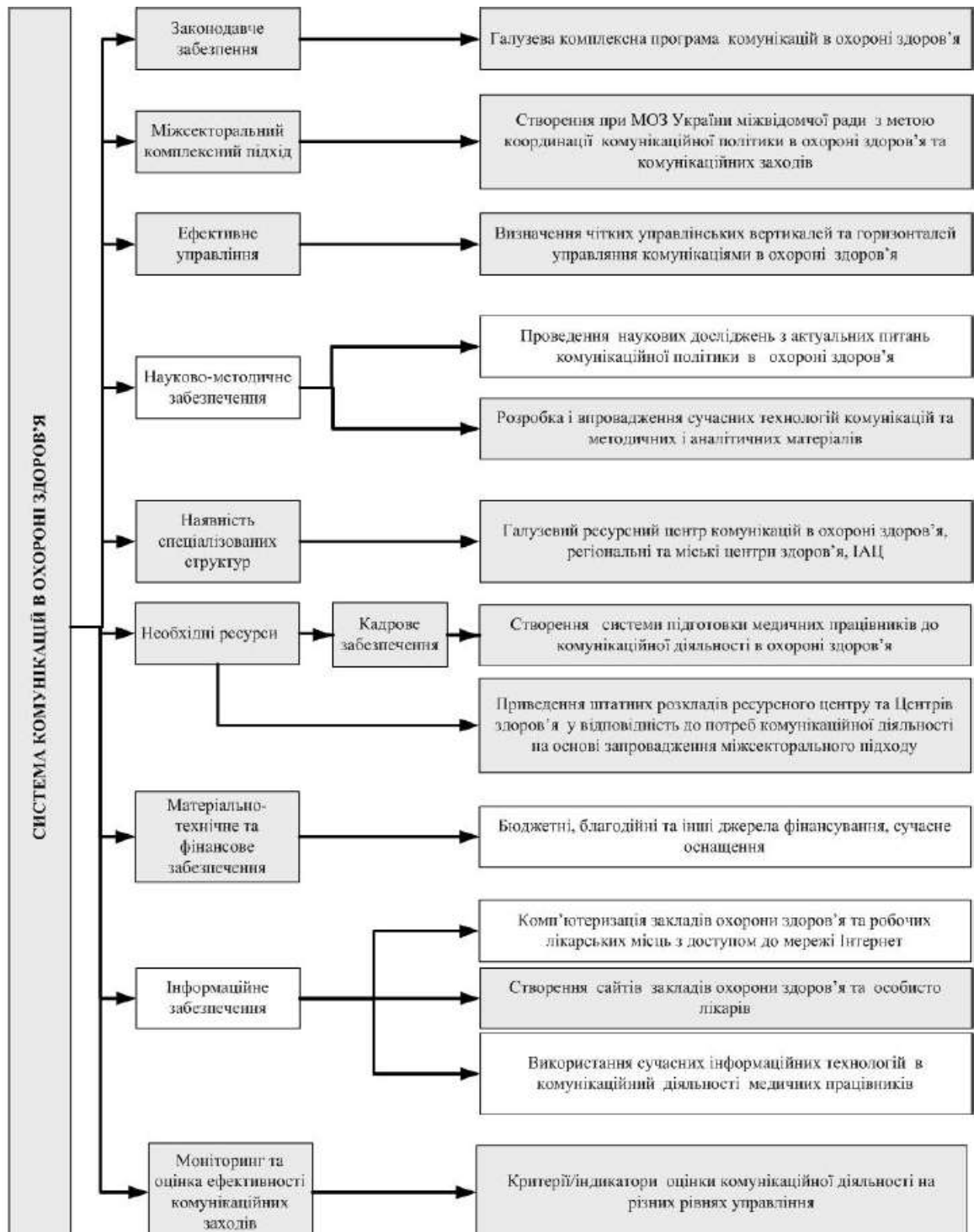


Рис. 2.1.1. Функціонально-організаційна система комунікацій в охороні здоров'я

інформаційне забезпечення, сучасні технології, ефективне управління, міжсекторальний підхід, моніторинг та оцінка діяльності» [20, с.68].

Таким чином, заходи щодо створення системи комунікацій мають бути комплексними, охоплювати всі складові елементи системи.

Вважаємо за необхідне зупинитися на наступних складових системи. Законодавче забезпечення діяльності системи.

Головним «законодавчим документом державного значення з організації діяльності системи комунікацій в охороні здоров'я є галузева комплексна програма комунікацій в охороні здоров'я» [56, с.3]. На виконання даної цільової програми розробляються та затверджуються заходи та щорічні плани планової комунікації. Дані плани включають задачі, напрямки та рівні комунікацій, джерела та обсяги фінансування, критерії оцінки ефективності комунікативних заходів.

Враховуючи, що комунікаціями з охорони здоров'я охоплюється все населення країни з виділенням, в залежності від мети комунікації, цільових груп комунікативного впливу – систему можна вважати міжсекторальною. З метою «ефективного забезпечення міжсекторальної взаємодії та координації комунікативної діяльності нами рекомендовано створення на всіх рівнях управління міжвідомчої ради з метою координації комунікативної політики в охороні здоров'я та комунікативних заходів» [56, с.12].

Важливою складовою системи є науково-методичне забезпечення її діяльності. В цьому напрямку рекомендовано проведення наукових досліджень з актуальних питань комунікативної політики в охороні здоров'я та розробка і впровадження сучасних технологій комунікацій та методичних та аналітичних матеріалів.

Принципово новою є частина ресурсного забезпечення. Це стосується створення галузевого ресурсного центру з комунікацій в охороні здоров'я, створення системи підготовки медичних працівників до комунікативної діяльності в охороні здоров'я та приведення штатних розкладів ресурсного центру та Центрів здоров'я у відповідність із потребами комунікативної діяльності на основі запровадження міжсекторального підходу.

Організація ефективної діяльності системи комунікацій не можлива без її інформатизації. Складовими інформатизації системи комунікацій є комп'ютеризація закладів охорони здоров'я та робочих лікарських місць з доступом до системи Інтернет і створення сайтів закладів охорони здоров'я та особисто лікарів та використання сучасних інформаційних технологій в комунікативній діяльності медичних працівників.

І на кінець, «забезпечення ефективного управління, яке забезпечується через визначення чітких управлінських вертикалей та горизонталей управління комунікаціями в охороні здоров'я та дієвою системою моніторингу та оцінки ефективності комунікативних заходів за критеріями/індикаторами оцінки комунікативної діяльності на різних рівнях управління» [67, с.14].

На розвиток запропонованої системи нами розроблено модель взаємовідносин суб'єктів та об'єктів комунікативного впливу системи комунікацій в охороні здоров'я, яка представлена на рис 2.1.2.

В якості об'єкту системи комунікацій в охороні здоров'я виступають відповідні організаційні структури. Перш за все це МОЗ України, регіональні управління та заклади охорони здоров'я, окремі медичні працівники, журналісти та представники недержавних організацій які працюють в сфері охорони здоров'я. Суб'єктом виступають користувачі системи. Особливістю даної системи є те, що при певних функціях, рівні комунікацій та заходах комунікаційного впливу одні і ті ж особи можуть виступати як в якості об'єкту так і суб'єкту комунікаційного впливу. Такий підхід, на нашу думку, дозволить підвищити ефективність заходів комунікаційного впливу та досягти поставлених результатів. Згідно запропонованої моделі взаємовідносини суб'єктів та об'єктів комунікативного впливу системи комунікацій в охороні здоров'я відпрацьовані як по горизонталі так і по вертикалі управління. Ми впевнені, що забезпечити успіх в досягненні

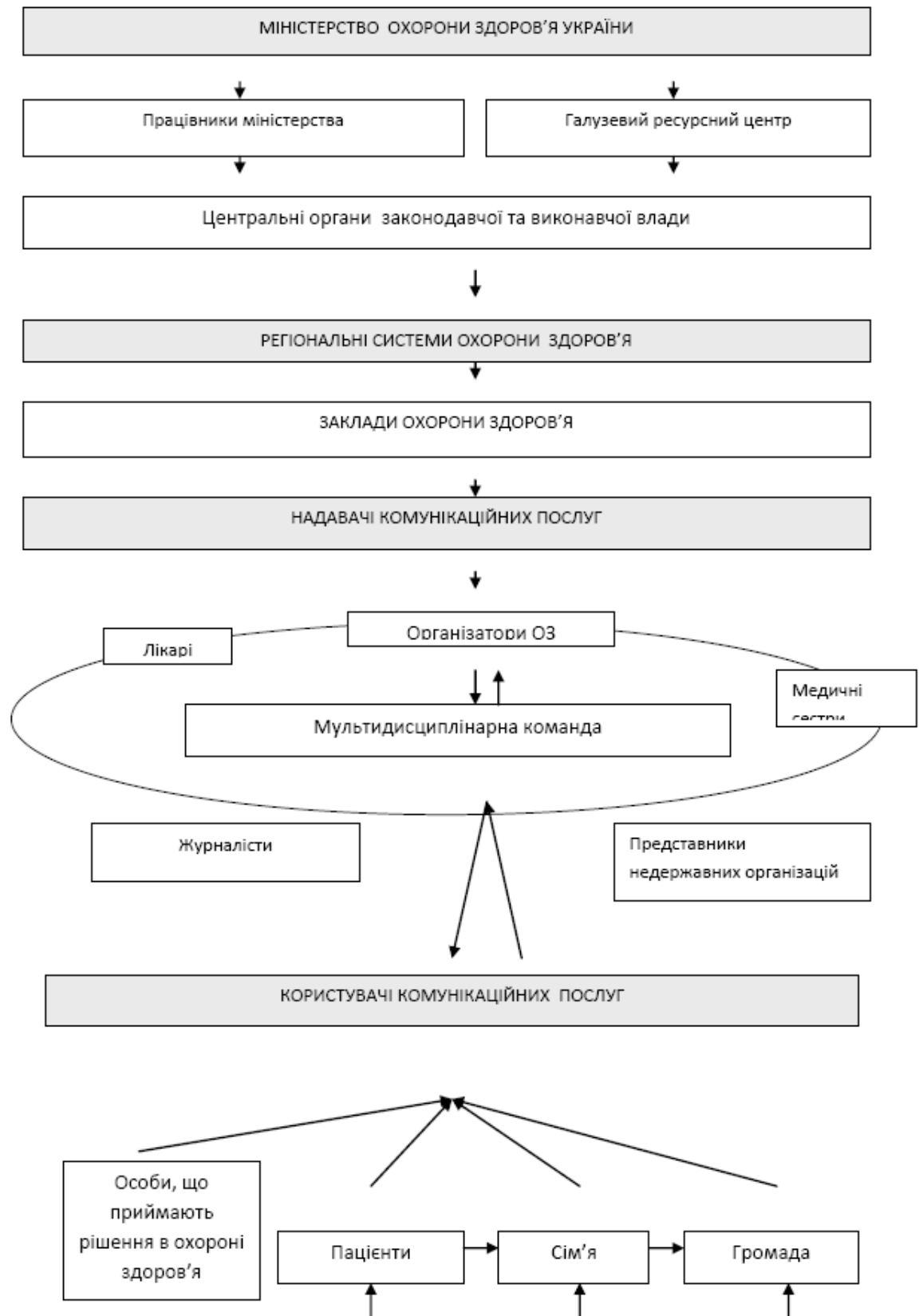


Рис. 2.1.2. Модель взаємовідносин суб'єктів та об'єктів комунікативного впливу системи комунікацій в охороні здоров'я

поставленої мети та забезпечити ефективність комунікаційних програм можливо за умови комплексного міжсекторального підходу. Однак впровадження такого підходу потребує, з одного боку, налагодження системи професійного навчання фахівців, достатньо компетентних та здатних працювати в команді (організаторів охорони здоров'я, лікарів, середніх медичних працівників, журналістів, юристів, представників недержавних організацій в сфері охорони здоров'я тощо), а з іншого - відповідного організаційного забезпечення комплексного комунікаційного процесу. «Розробка та впровадження сучасних підходів щодо створення системи комунікацій в охороні здоров'я, як було вказано вище, має враховувати забезпечення відповідними ресурсами, базуватись на сучасних технологіях комунікацій, гарантувати безперервність, своєчасність та адекватність подачі інформації» [49, с.81]. Основними характеристиками ефективності комунікацій є їхня відповідність як реальним потребам так і очікуванням користувачів (особи, що приймають рішення в охороні здоров'я, пацієнти та їхніх сімей, громада, населення в цілому). Досягнення ефективності функціонування системи комунікацій неможливе без її постійного вдосконалення, запорукою чого є сучасна системи підготовки та підвищення кваліфікації відповідних кадрів (лікарів, психологів, педагогів, соціальних працівників тощо) (рис. 2.1.3).

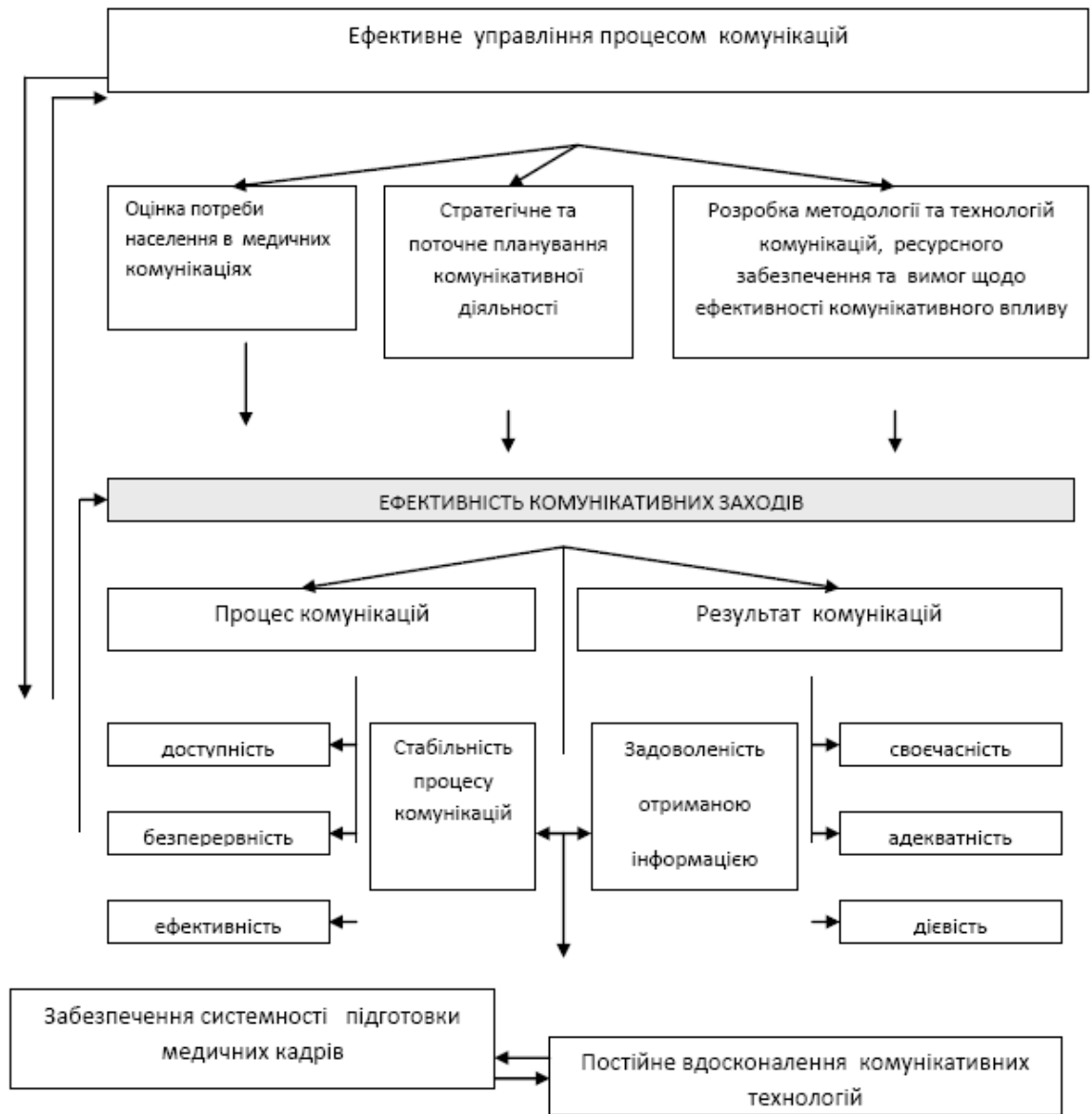


Рис. 2.1.3. Модель забезпечення ефективності комунікацій в галузі охорони здоров'я

На рис. 2.1.3 схематично представлені заходи, необхідні для забезпечення ефективності комунікацій в охороні здоров'я на всіх її рівнях. Запорукою досягнення успішності комунікативних заходів є вдосконалення управлінської ланки, зокрема, визначення потреби населення в інформації, стратегічне та поточне планування комунікативної діяльності, розробка методології та технологій комунікацій, ресурсного забезпечення та вимог щодо ефективності

комунікативного впливу, а також постійне удосконалення процесу та технологій комунікативної діяльності.

Таким чином «необхідними умовами ефективного функціонування системи комунікацій є нормативно-правове забезпечення, наявність потрібних організаційних, кадрових, матеріально-технічних, фінансових ресурсів, визначення повноважень, інформаційне забезпечення, сучасні технології, ефективне управління, міжсекторальний підхід, моніторинг та оцінка діяльності» [54]. Заходи щодо створення системи комунікацій мають бути комплексними, охоплювати всі складові елементи системи. Досягнення успішності комунікативних заходів є вдосконалення управлінської ланки, зокрема, визначення потреби населення в інформації, стратегічне та поточне планування комунікативної діяльності, розробка методології та технологій комунікацій, ресурсного забезпечення та вимог щодо ефективності комунікативного впливу, а також постійне удосконалення процесу та технологій комунікативної діяльності.

2.2. Визначення цільових груп комунікативного впливу та їх пріоретизація в системі медичного адміністрування

В умовах, коли мова іде про проведення реформи однієї з найважливіших в соціальному плані як для країни, так і для всіх і кожного її жителя системи – системи охорони здоров'я, логічно громадськістю в широкому значенні слова є всі жителі, як громадяни так і особи без громадянства, що проживають на території країни. Таким чином, комунікаціями з питань підготовки до проведення реформи системи охорони здоров'я та в ході самої реформи мають бути охоплені всі верстви населення.

При проведенні комунікацій з такого важливого питання як реформа охорони здоров'я, її організаторам важливо знати три основні

чинники ситуаційного характеру, які, завдяки комунікаціям, перетворюють людей на активну громадськість, від дій якої багато в чому залежить як зміст та темпи реформи, так і ефективність її проведення.

До таких чинників можна віднести наступні:

- визнання проблеми - чинник показує, в якій мірі люди відчують зміни, що будуть здійснені в системі охорони здоров'я на місцевому та регіональному рівнях і, тим самим, усвідомлюють потребу в інформації про зміст реформи та її вплив на доступність і якість медичної допомоги;

- усвідомлення обмежень – «чинник, що засвідчує, якою мірою люди відчують себе обмеженими в забезпеченні конституційних прав на отримання доступної та безоплатної медичної допомоги, дії держави та місцевих органів самоврядування з реформування системи медичної допомоги і шукають шляхів виходу з конкретної проблемної ситуації чи підтримують проведення реформи» [56]. В тому і другому випадку вони шукатимуть додаткову інформацію про сутність та деталі проведення реформи щоб скласти план дій;

- рівень залученості – чинник, що «показує міру відчуття людьми своєї залученості до ситуації, що пов'язана з реформуванням системи охорони здоров'я країни та впливу її результатів на собі» [56]. Інакше кажучи, чим сильніше вони вважають, що реформа вплине на можливість ними отримувати медичну допомогу, тим більше вони спілкуватимуться та шукатимуть нової інформації з цього приводу і активно вдаватимуться до певних дій.

Велике значення для успішного проведення комунікаційних кампаній і досягнення поставленої мети має сегментація громадськості, тобто розподіл її на окремі групи впливу, з якими легше та ефективніше працювати, оскільки вони однорідні за своїм складом, в ході здійснення реформи системи охорони здоров'я мають свої специфічні важелі

впливу на хід її проведення та різний рівень відношення до неї. Тому під час планування комунікаційних кампаній громадськість важливо сегментувати на окремі частини, потім визначити серед них найбільш важливі (пріоритетні, ключові за часом та інтенсивністю інформаційного впливу) групи, на які спрямовуються комунікаційні зусилля.

Ми адаптували наукові підходи PR з сегментації громадськості до умов комунікаційної кампанії з інформування населення стосовно проведення реформи системи охорони здоров'я. Відповідно до цього нами виділено наступні групи громадськості:

1) Працівники засобів масової інформації, які розділені на загальнонаціональні, регіональні, місцеві, спеціальні та галузеві; за формою та методом подачі інформаційного матеріалу – на працівників преси, радіомовлення, телебачення. Окремо виділено Інтернет ресурс.

2) Органи влади, як групу людей, що приймають рішення. До них ми віднесли представників законодавчої та виконавчої влади центрального, регіонального та місцевого рівнів, та органів місцевого самоврядування.

3) Професійні групи громадськості, що представлені різними категоріями медичних працівників (лікарями, середніми та молодшими медичними працівниками, не медичними працівниками, які працюють в системі), які працюють в закладах охорони здоров'я різного рівня надання медичної допомоги та мають рівну спеціалізацію. Це ті «групи громадськості, яких реформа системи охорони здоров'я торкається в першу чергу» [56]. В даній групі окремо виділено організаторів охорони здоров'я, оскільки досвід проведення реформ показує, що вони завжди мають найбільший вплив як на медичних працівників в цілому, так і на місцеву громаду та осіб, що приймають рішення, і їх позиція в бік підтримки реформи є надзвичайно важливою.

4) Місцева громада, зокрема її засоби інформації, лідери груп та керівники місцевих політичних, громадських, ділових, релігійних, культурних та інших організацій.

5) Пацієнти закладів охорони здоров'я, зокрема населення, яке хворіє на хронічні захворювання, декретовані групи населення, які регулярно проходять профілактичні медичні огляди, батьки дітей.

6) Громадськість груп особливого інтересу - представники професійних організацій медичних працівників, недержавні організації, що працюють в сфері надання медичних послуг, студенти вищих медичних навчальних закладів I-IV рівнів акредитації, керівники профспілкових організацій, представники громадських організацій пацієнтів.

Сегментація громадськості та визначення цільових і пріоритетних груп має певні особливості, зумовлені конкретними цілями, завданнями, сферою та змістом їх впливу на підготовку програми та проведення реформи охорони здоров'я як на місцевому та регіональному рівнях, так і на рівні країни. Зокрема, можна назвати наступні найбільш пріоритетні групи громадськості, які підлягають комунікативному впливу та формуванню місцевих груп підтримки та волонтерів в першу чергу:

- органи державної влади і місцевого самоврядування – представники виконавчих структур, профільні підрозділи державних адміністрацій різного рівня управління, що відповідають за організацію медичної допомоги населенню;

- депутатський корпус – народні депутати України та депутати місцевих рад;

- пацієнти закладів охорони здоров'я;

- медичні працівники і серед них, в першу чергу, організатори охорони здоров'я;

- працівники засобів масової інформації.

Організатори комунікативної роботи повинні знати, що навіть визначені конкретні пріоритетні групи, а, тим паче, окремі їх представники можуть по-різному ставитися до реформи системи охорони здоров'я як в цілому, так і до окремих її заходів як на центральному, так і регіональному та місцевому рівнях. В зв'язку з цим, в залежності від конкретних ситуацій, підходи до типологізації груп громадськості щодо їх розподілу на категорії здебільшого в соціальному плані можуть уточнюватися та поглиблюватися. Так, в плані вагомості конкретної групи громадськості для організації їх групування можна використати наступний підхід.

1. Головна, другорядна та маргінальна. Головна група громадськості – це та група, що здатна надати найбільшу допомогу або завдати найбільшу шкоду зусиллям з проведення реформи системи охорони здоров'я на різних рівнях управління. Другорядна – це та, що має певне значення і певний несуттєвий рівень впливу на проведення реформи, а маргінальна – та, що в даний проміжок часу найменше впливає на підготовку та проведення реформи.

2. Традиційна і майбутня. Традиційними групами громадськості у нашому випадку є медичні працівники та пацієнти, особи, що приймають рішення з питань охорони здоров'я. Потенційними групами громадськості є всі інші групи, які можуть стати активними споживачами медичних послуг. Кожна з названих груп в комунікаційному плані є важливою.

3. Прихильники, опоненти та байдужі. Така типологізація груп громадськості є важливою з практичної точки зору. Організатори реформи на всіх рівнях управління мають налагоджувати зв'язки з тими, хто підтримує реформу і з тими, хто виступає проти неї.

При проведенні комунікаційних заходів з питань проведення реформи системи охорони здоров'я їх організатори спілкуються не з громадськістю взагалі, а з її окремими групами. Всі вказані вище групи

мають особливі потреби, цінності та орієнтири, тому для кожної з них необхідно використовувати особливі типи комунікацій та підходи до них. Велике значення має вибір пріоритетних груп громадськості. Власне йдеться про ранжування вагомості тієї чи іншої групи громадськості для комунікативної роботи в певний проміжок часу. Тобто в цьому випадку використовується ситуаційний підхід. Залежно від цього з певних проблемних ситуацій і визначається пріоритетна група громадськості - та цільова група громадськості, що потрапляє на даному етапі у фокус PR-зусиль комунікативного впливу.

Пріоритизацію груп громадськості можна здійснювати різними методами. Одним із них є «визначення, шляхом інтуїтивного припущення, важливості впливу аудиторії (громадськості) на ефективність проведення реформи охорони здоров'я на відповідному рівні управління в конкретний проміжок часу» [71, с. 23]. Найбільш надійним шляхом визначення пріоритетних груп громадськості є наукове дослідження, а не припущення та покладання на власну інтуїцію.

Крім того, в ході проведення комплексної комунікативної роботи, слід постійно та уважно уточнювати списки внутрішніх та зовнішніх груп громадськості, які не є пріоритетними, але які можуть вплинути на хід проведення реформи і надання їм повної та точної інформації може вчасно попередити небажані наслідки негативних дій таких периферійних груп громадськості.

2.3. Методичні підходи до оцінки ефективності програм комунікацій у сфері охорони здоров'я

Питання результативності та звітності завжди залишаються в центрі уваги спеціалістів з паблік рілейшнз (PR). Вони розуміють, що проведення комунікативних програм має справити помітний та

очевидний позитивний вплив на ситуацію, тобто змінити її у визначеному напрямку. З цією метою після виконання всіх запланованих заходів комунікативних програм, використовуються різноманітні методи та засоби дослідницької роботи, щоб оцінити та документально підтвердити досягнуті результати.

Дослідники, які будуть проводити оцінку ефективності комунікацій з громадськістю в охороні здоров'я в цілому, у тому числі з питань формування позитивного ставлення населення до реформування системи охорони здоров'я, мають знати ключові принципи та методи оцінювання.

На початку необхідно визначити мету дослідження та бажаний результат, щоб встановити критерій або еталон для вимірювання результатів. При цьому слід розрізняти дослідження результатів процесу у сфері комунікацій, які є кількісними та поверхневими (наприклад, кількість публікацій, круглих столів, прес-конференцій та контент-аналіз їх змісту), та дослідження результатів їх впливу (наприклад, якою мірою змінилося ставлення до реформи охорони здоров'я в осіб, які приймають рішення, на рівні конкретної адміністративної території чи в медичних працівників конкретного закладу охорони здоров'я).

Дослідження повідомлень у ЗМІ, незважаючи на їх велике значення, доцільно розглядати лише як перший крок в оцінці комунікативних заходів. Воно може відображати тільки фактичне висвітлення в пресі певних матеріалів. Однак не можливо отримати інформацію, чи познайомила з нею цільова аудиторія і як вона на неї прореагувала.

«При оцінці ефективності комунікативних компаній доцільно використовувати різні методи дослідження в комбінаціях та в певній послідовності» [55, с.49]. Наприклад, контент-аналіз повідомлень ЗМІ, просторовий аналіз (аналіз поширення повідомлень), дослідження успішності комунікаційного заходу (наприклад, круглого столу),

опитування громадської думки та соціологічні дослідження, фокус-групи тощо.

При дослідженні необхідно ідентифікувати цільові групи впливу та канали комунікативного впливу. При цьому не можна оцінювати заходи комунікативного впливу відокремлено. Надто важливо проводити оцінку комплексно, пов'язуючи комунікативну діяльність із реальними діями з реформування охорони здоров'я: що заплановано і що зроблено, виходячи зі стратегічних завдань реформи, та позитивними, негативними впливами здійсненого на доступність і якість медичної допомоги.

Щоб надійно провести оцінку комунікативних програм слід визначити конкретні цілі дослідження та узгодити критерії, за якими буде проводитися оцінка: цілі мають формулюватися таким чином, щоб вони передбачали реалістичні, вимірювані й відповідні до стратегії реформування охорони здоров'я результати. Слід пам'ятати, що «проведення оцінки результативності комунікативних програм (формування позитивного відношення населення до реформи) необхідно передбачати вже на етапах планування і проводити її на різних етапах реформування, а відповідно комунікативної діяльності, що дасть змогу коригувати методи впливу, канали й частоту подачі інформації та вибору цільових груп» [55, с.53].

У загальному виді принциповими питаннями, які підлягають оцінці при дослідженні ефективності комунікативних програм, є:

- чи зрозуміли та сприйняли позитивно представники цільових груп впливу представлену інформацію?;
- чи вдалося охопити комунікативним впливом усі цільові групи?;
- чи вдалося досягти поставленої мети?;
- як непередбачувані обставини вплинули на проведення комунікативних заходів і виконання програм?;

- чи вдалося провести заплановані заходи в рамках виділених коштів?;
- як можна було зробити стратегію комунікативної діяльності більш ефективною?;
- що можна зробити для більш ефективного здійснення комунікативної діяльності в наступному?

Розглянемо етапи та рівні оцінки комунікативних програм.

Існує три загальні етапи й рівні дослідження, а також оцінки комунікативних програм із використанням різноманітних методів. Це:

1. Збирання даних про масштабність поширення інформації з використанням різноманітних каналів комунікації.
2. Дослідження рівня усвідомлення і розуміння цільовою аудиторією інформації та утримання її в пам'яті.
3. Дослідження змін ставлення цільової аудиторії до певної ситуації. У нашому випадку до реформи охорони здоров'я (рис. 2.3.1).



Рис. 2.3.1. Етапи та рівні дослідження, оцінка комунікативних програм

Наведена послідовність етапів і рівнів дослідження ефективності комунікативних програм представляє стандартні елементи оцінки.

Досягнення певних змін у поведінці цільової аудиторії громадськості є головною метою комунікативних програм. Результатом комунікативних програм є не кількість проведених заходів, а вплив, який вони спричинили на лінію поведінки громадськості в цілому і окремих груп населення (рис. 2.3.2). Отже, успіх комунікацій визначається підтримкою населення в цілому, медичними працівниками і особами, які приймають рішення на всіх рівнях управління реформи охорони здоров'я.

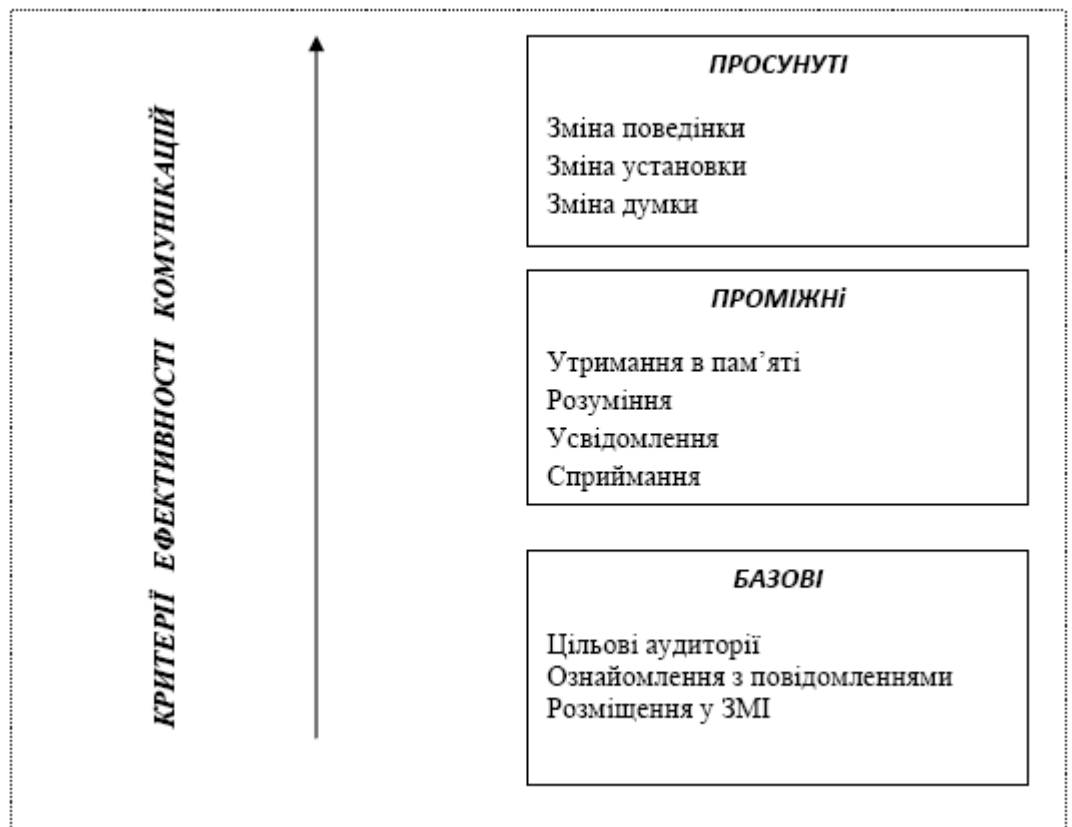


Рис. 2.3.2. Критерії оцінювання комунікативних програм

Підтвердження ефективності комунікативних програм – це складна річ, тому даний процес має бути безперервним і відповідальним елементом програм комунікацій із населенням та його цільовими

групами впливу. Формалізовані дослідження напередодні розгортання комунікативних програм та під час їх проведення надають необхідну інформацію для порівняння остаточних результатів із ситуацією, що існувала до початку програми і є основою для проведення корекції під час її здійснення.

Для підсумкової інтерпретації результатів і оцінювання результатів комунікативних програм необхідні спеціалісти, які володіють загальнотеоретичними, соціологічними, соціально-психологічними, політологічними та іншими знаннями про соціальні явища й процеси.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ В ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

3.1. Оптимізація адміністрування системою комунікацій закладу охорони здоров'я

Відповідно до поставленої мети нами розроблено модель управління комунікаціями на рівні закладу охорони здоров'я (рис. 3.1.1). Вона складається з суб'єкту, об'єкту управління та блоку наукового регулювання. «Суб'єктом управління комунікаціями на рівні закладу охорони здоров'я є головний лікар закладу, який проводить роботу в даному напрямку через заступників головного лікаря за напрямками діяльності» [3, с.136]. Відповідно до запропонованої моделі головним структурним підрозділом, який організовує комунікативну діяльність в закладі охорони здоров'я, є інформаційно-аналітичний відділ, який є носієм основної аналітичної інформації та планує і веде облік комунікативної діяльності на рівні закладу охорони здоров'я. На рівні структурних підрозділів закладу охорони здоров'я відповідальним, а відповідно і організатором даного виду діяльності, є завідувач структурним підрозділом. Він залучає до проведення постійних комунікацій з пацієнтами, їх родичами та, відповідно до плану закладу охорони здоров'я, з населенням в цілому та різними цільовими групами комунікативного впливу всіх медичних працівників структурних підрозділів. Медичні працівники «залучаються до проведення планових заходів комунікативного впливу в залежності від форми проведення заходу, кількості його учасників та поставленої задачі» [3, с.136]. До суб'єкту управління нами також включено керівників (представників) засобів масової інформації (ЗМІ) та недержавних організацій, які

працюють в напрямку охорони здоров'я населення. Їх участь в якості суб'єкту управління є надзвичайно важливою і має на меті доведення до населення в цілому та окремих цільових груп комунікативного впливу неупередженої, об'єктивної інформації з питань діяльності системи охорони здоров'я, закладу та окремих медичних працівників, а також з питань збереження та зміцнення здоров'я. Результатом діяльності суб'єкту управління є прийняті управлінські рішення з комунікативної діяльності на рівні закладу охорони здоров'я.

«Об'єктом управління є процес комунікацій на рівні закладу охорони здоров'я з населенням в цілому та окремими цільовими групами комунікативного впливу» [3, с.137]. В модель включені наступні цільові групи: пацієнти та їх родичі, сім'ї; особи, що приймають рішення, які стосуються як системи охорони здоров'я, так і системи громадського здоров'я; керівники підприємств та організацій різних форм власності, що знаходяться на території діяльності закладу охорони здоров'я. Оцінкою результативності процесу комунікацій є «прийняті відповідні рішення з питань оптимізації діяльності закладу охорони здоров'я та зміна поведінки населення з небезпечної для здоров'я на користь здоров'я формуючої та здоров'я зберігаючої» [3, с.138]. Дане визначається шляхом проведення соціологічних досліджень та покращення показників здоров'я населення.

Блок наукового регулювання забезпечує суб'єкт та об'єкт управління необхідною інформацією з питань комунікацій. Використання блоку наукового регулювання забезпечує навчання медичних працівників практичним питанням використання сучасних форм та методів комунікативного впливу.

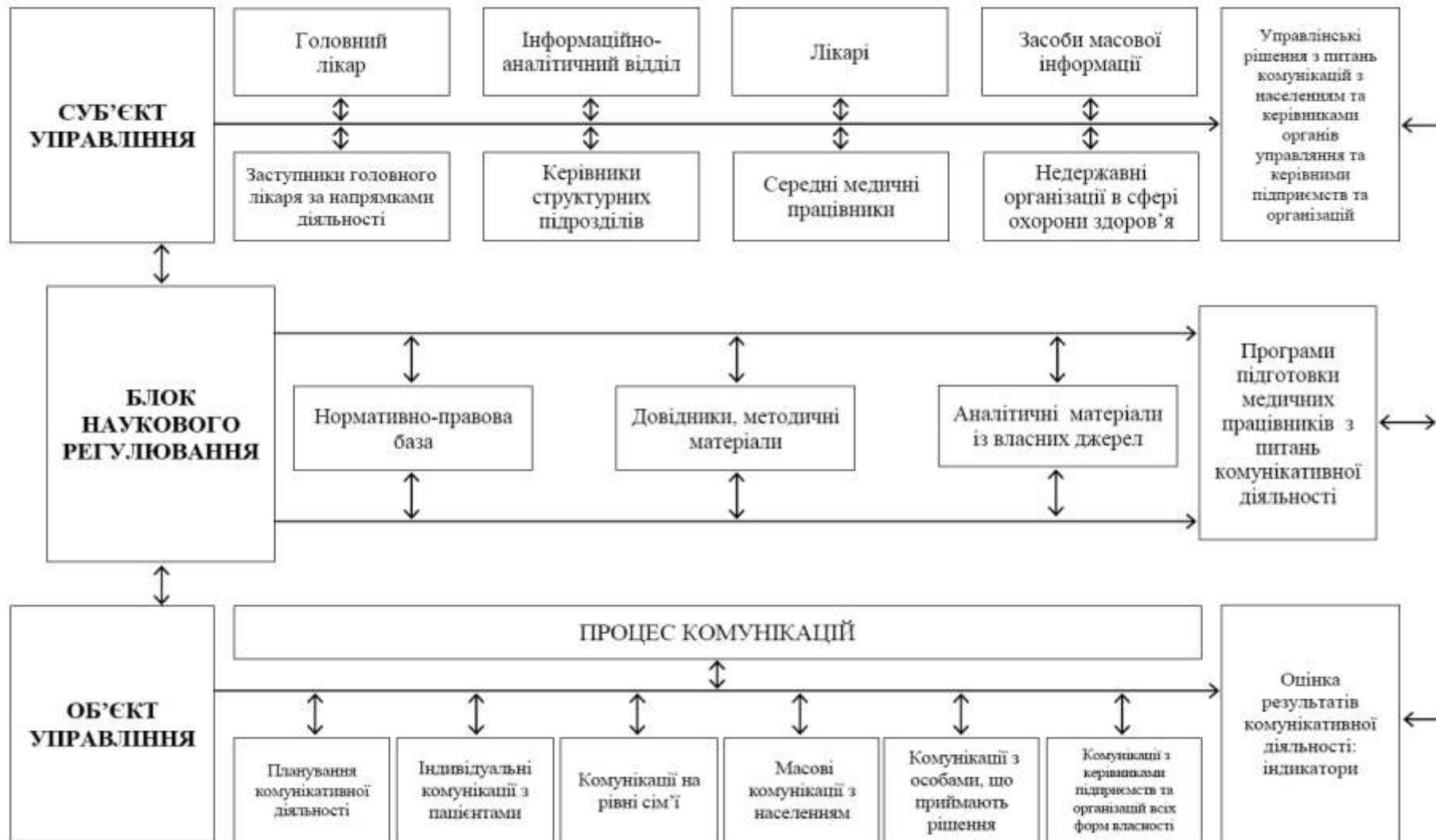


Рис 3.1.1 Модель управління комунікаціями на рівні закладу охорони здоров'я

Представлено модель управління комунікаціями на рівні закладу охорони здоров'я, яка включає суб'єкт, об'єкт управління та блок наукового регулювання. Всі складові моделі функціонально та організаційно між собою взаємопов'язані. Комплексне використання взаємопов'язаних складових запропонованої моделі на рівні закладу охорони здоров'я дозволить ефективно організувати його комунікативну діяльність.

3.2. Формування сучасної системи компетентностей медичних працівників з комунікативної діяльності

В рамках післядипломної освіти в закладах післядипломної освіти лікарі здійснюють підвищення кваліфікації на курсах спеціалізації, курсах передатестаційної підготовки та тематичного удосконалення. В рамках безперервної післядипломної освіти курсам передатестаційної підготовки лікарів мають передувати курси тематичного удосконалення. Згідно чинної нормативної бази середні медичні працівники не рідше одного разу на п'ять років теж мають здійснювати навчання в закладах післядипломної освіти.

Нами запропоновано впровадити курси тематичного удосконалення для медичних сестер (фельдшерів) та лікарів всіх спеціальностей з комунікацій в охороні здоров'я. В першу чергу курси з питань комунікативної діяльності необхідно запровадити для організаторів охорони здоров'я, лікарів загальної практики-сімейних лікарів та лікарів центрів здоров'я.

Компетенції з комунікацій середніх медичних працівників.

Знання задач та функцій комунікацій, форм і методів комунікативного впливу, особливостей комунікацій в залежності від цільової групи комунікативного впливу, достатній рівень знань з

предмету комунікації, правил деонтології, правил збереження конфіденційності інформації.

Необхідні компетенції: «навчання населення здоровому способу життя; догляду за новонародженими, догляду за інвалідами, тяжкохворими та хворими на гострі захворювання; тактиці дій при появі загрозливих для життя станів з поясненням місця звернення; навчання основам домашньої санітарії та правилам гігієни» [30, с.42];

Способи досягнення компетенції: — проходження курсів тематичного удосконалення для медичних сестер (фельдшерів) з комунікацій в охороні здоров'я та практична діяльність на займаній посаді.

Компетенції з комунікацій лікарів загальної практики-сімейних лікарів та лікарів, що надають амбулаторну медичну допомогу. Знання задач та функцій комунікацій, форм і методів комунікативного впливу, особливостей комунікацій в залежності від цільової групи комунікативного впливу, достатній рівень знань з предмету комунікації, правил деонтології, правил збереження конфіденційності інформації.

Необхідні компетенції: «здатність сформулювати у населення відповідальне ставлення до свого здоров'я та вести здоровий спосіб життя; прихильність до профілактики захворювань і своєчасного звернення за медичною допомогою» [30, с.43].

Бажані компетенції: вміння ефективного спілкування з представниками засобів масової комунікації, представниками окремих цільових груп комунікативного впливу: журналісти, керівники недержавних організацій, правозахисники тощо.

Способи досягнення компетенції: — проходження курсів тематичного удосконалення для лікарів загальної практики-сімейних лікарів та лікарів, що надають амбулаторну медичну допомогу з комунікацій в охороні здоров'я та практична діяльність на займаній

посаді. Вивчення наукової літератури за вказаної проблеми. Вивчення літератури з питань психології міжособистісних відносин.

Компетенції з комунікацій лікарів, що надають стаціонарну медичну допомогу.

Знання задач та функцій комунікацій, форм і методів комунікативного впливу, особливостей комунікацій в залежності від цільової групи комунікативного впливу, достатній рівень знань з предмету комунікації, правил деонтології, правил збереження конфіденційності інформації.

Необхідні компетенції: «здатність сформувати у пацієнтів необхідність виконувати призначення лікарів, відповідальне ставлення до свого здоров'я; прихильність до активного диспансерного нагляду після виписки із стаціонару, усунення чинників негативного впливу на здоров'я і своєчасного звернення за медичною допомогою» [30, с.43].

Відпрацювати навички інформування пацієнтів про сутність медичного втручання та отримання інформованої згоди на проведення медичних втручань, які визначені галузевими нормативами і відпрацювати навички комунікацій з родичами пацієнтів, навички збереження конфіденційності інформації про пацієнтів.

Бажані компетенції: вміння спілкування з представниками засобів масової комунікації, представниками окремих цільових груп комунікативного впливу: журналісти, керівники недержавних організацій, правозахисники тощо.

Способи досягнення компетенції: — проходження курсів тематичного удосконалення для лікарів, які надають стаціонарну медичну допомогу з комунікацій в охороні здоров'я та практична діяльність на займаній посаді. Вивчення наукової літератури за вказаної проблеми. Вивчення літератури з питань психології міжособистісних відносин.

Компетенції з комунікацій організаторів охорони здоров'я.

Знання методів адвокації з прийняття рішень влади по забезпеченню закладу охорони здоров'я необхідними ресурсами з метою ефективної та якісної медичної допомоги населенню та задоволення потреб медичних працівників; методів та принципів комунікацій з медичним персоналом, пацієнтами та їх родичами з рішення існуючих проблем; психології з керівниками підприємств, уставав та організацій різних форм власності з питань збереження здоров'я та медичного забезпечення працюючого населення; керівниками підприємств, організацій та фірм, що забезпечують діяльність лікарні з питань укладання вигідних угод та їх виконання; методології представлення закладу охорони здоров'я в органах місцевого самоврядування, судових та арбітражних органах; особливостей комунікацій з представниками засобів масової інформації; технології формування цільових груп комунікативного впливу; особливостей індивідуальної, групової та масової комунікації; правил деонтології, правил збереження конфіденційності інформації.

Необхідні компетенції: здатність ведення переговорів з використанням правил ділового етикету; ефективна адвокація управлінських рішень на рівні органів влади з питань ресурсного забезпечення закладу охорони здоров'я; уміння: представлення закладу охорони здоров'я в органах місцевого самоврядування, судових та арбітражних органах, приватних структурах; ефективного управління кадрами та співпраці з опікунською радою; з вирішення конфліктних ситуацій, питань трудової дисципліни та забезпечення формування и розвитку корпоративної культури медичного закладу.

Бажані компетенції: проводити перемовини з питань забезпечення конкурентоздатності закладу охорони здоров'я, розвитку державноприватного партнерства, стратегічного розвитку закладу охорони здоров'я.

Способи досягнення компетенції: — проходження курсів тематичного удосконалення для організаторів охорони здоров'я з комунікацій в охороні здоров'я та практична діяльність на займаній посаді. Вивчення керівництв, монографій та періодичної літератури з питань комунікацій, управління колективом та психології міжособистісних відносин. Таким чином були розроблені компетенції з комунікацій середніх медичних працівників, сімейних лікарів та лікарів, які надають амбулаторно-поліклінічну та стаціонарну медичну допомогу і організаторів охорони здоров'я та визначено способи досягнення вказаних компетенцій.

ВИСНОВКИ

Комунікації – це процес передавання інформації від однієї особи до іншої. Ефективні комунікації – це такий процес передавання повідомлення, коли отримане повідомлення на скільки можливо близьке за значенням до первинного. Ключовими складовими ефективних комунікацій є дані та інформація.

Комунікації – це невід’ємна і важлива частина праці управлінця. У комунікативному процесі беруть участь відправник повідомлення, який закодує і передає його та одержувач (їх може бути кілька), який приймає повідомлення і розкодує його.

Комунікативні схеми відображають спосіб комунікацій між членами групи або робочої команди. Вертикальні комунікації між керівництвом та підлеглими відбуваються зверху вниз та знизу вгору. Горизонтальні комунікації діють між співробітниками та колегами одного рівня в організації.

Побудова ефективної комунікаційної мережі передбачає формування оптимальних інформаційних потоків. Інформація – основа процесу управління, а документ – це засіб закріплення різними способами на спеціальному матеріалі інформації. Про факти, події, явища об’єктивної дійсності та розумової діяльності.

Комунікація в управлінні – це обмін інформацією в результаті якою керівник одержує інформацію, необхідну для прийняття ефективних рішень і доводить їх до співробітників. Якщо комунікації налагоджені погано, рішення можуть виявитися помилковими, а люди неправильно зрозуміють, чого хоче від них керівник, і, нарешті, можуть погіршитися стосунки між людьми. Ефективність комунікацій часто визначає якість рішень і те, як насправді вони будуть реалізовані.

Було рекомендовано комплексну систему комунікацій в галузі охорони здоров'я.

Основними інноваціями є:

- Створення галузевого ресурсного центру комунікацій, який забезпечує науково-методичний та навчально-організаційний супровід комунікацій в охороні здоров'я;

- Запровадження компетенцій медичних працівників з питань комунікативної діяльності, які залежать від рівня надання медичної допомоги та займаної посади;

- Створення системи підготовки медичних працівників з питань комунікативної діяльності, які базуються на компетентнісному підході;

- Запровадження сучасної системи управління комунікаціями на всіх рівнях управління в системі охорони здоров'я з розробкою моделей взаємовідносин суб'єктів та об'єктів комунікативного впливу системи комунікацій в охороні здоров'я та управління комунікаціями на рівні закладу охорони здоров'я;

- Запропоновано сегментацію населення на цільові групи комунікативного впливу в залежності від мети та рівня комунікативного впливу з визначенням особливостей коли одні і ті ж учасники процесу комунікацій можуть виступати як об'єктом так і суб'єктом комунікативного впливу;

- Розроблено методичку оцінки ефективності комунікативних програм та заходів в охороні здоров'я.

Основу комунікативної діяльності в охороні здоров'я складає міжсекторальний підхід, а правова основа забезпечується цільовою довгостроковою програмою комунікацій та стратегічним плануванням комунікацій на всіх рівнях управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Албасова Л. М. Теорія управління / Л. М. Албасова, В. Г. Ігнатов. – Ростов-на-Дону : Март, 2010. – 231 с.
2. Андрушків Б. М. Основи менеджменту / Б. М. Андрушків, О. Є. Кузьмін. – Львів : Світ, 1995. – 296 с.
3. Артюхіна М. В. Маркетингова діяльність закладів охорони здоров'я в умовах реформування галузі / М. В. Артюхіна // Економічний вісник Донбасу. – 2011. - №2 (24). – С. 135-137.
4. Баєва О. В. Основи менеджменту : Практикум / О. В. Баєва, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 522 с.
5. Белінський П. І. Основи теорії менеджменту організацій : навч.-метод. посіб. / П. І. Белінський, Л. М. Лук'янова, М. І. Маниліч. – Чернівці, 1999. – 188 с.
6. Берклі-Ален М. Забуте мистецтво слухати / М. Берклі-Ален. – К. : Вища школа, 2009. – С. 91-114.
7. Бєседін М. О. Основи менеджменту : оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): Підручник / М. О. Бєседін, В. М. Нагаєв. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 496 с.
8. Бодалєв А. А. Восприятие и понимание человека человеком / А. А. Бодалєв. – М. : Изд-во Моск. ун-та, 2008. – 200 с.
9. Боднар А. В. Аналіз основних теоретичних підходів до оцінки якості організаційних комунікацій / А. В. Боднар, Т. В. Боднар // Вісник Донецького національного університету. Серія : Економіка й право. – 2011. – Вип. 9, ч.2. – С. 56–59.
10. Бойдел Т. Как улучшить управление организацией : Пособие для руководителя / Т. Бойдел. – М. : АО «ИНФРА»-М — АОЗТ «Премьер», 1995. – 204 с.

- 11.Бороздіна Р. В. Психологія ділового спілкування / Р. В. Бороздіна. - М. : ИНФРА-М, 2006. - 224 с.
- 12.Булавінова К.О. Роль комунікаційних стратегій в системі громадського здоров'я України / К.О. Булавінова, О.З. Децик, З.О. Ціхонь // Україна. Здоров'я нації. – №3 (50). – 2018. – С. 6-10.
- 13.Валовый Д. В. История менеджмента: Учеб. пособие / Д. В. Валовый. – М. : ИНФРА – М, 1997. – 256 с.
- 14.Вершигора К. Е. Основы управления / К. Е. Вершигора. – Минск : Высшая школа, 1985. – 232 с.
- 15.Виханский О. С. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. / О. С. Виханский, Л. И. Наумов. – М. : Гордарика, 1998. – 528 с.
- 16.Галушко В. Діловий протокол та ведення переговорів : Навч. посіб. / В. П. Галушко. – Вінниця : Нова книга, 2002. – 222 с.
- 17.Гах Й. Етика ділового спілкування: Навчальний посібник / Йосип Гах. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 158 с.
- 18.Герчигова И. М. Менеджмент: Учебник / И. М. Герчигова. – М. : Банки и биржи. ЮНИТИ, 1994. – 480 с.
- 19.Горобец В.И. Основы менеджмента / В. И. Горобец. – Днепропетровськ : Пороги, 2001. – Т.1. – 356 с.
- 20.Гошовська В. А. Комунікації в публічному управлінні: аспекти організаційної культури та ділового спілкування : навч. посіб. / В. А. Гошовська. — Київ : К.І.С., 2016. — 130 с.
- 21.Гріфін Р. Основы менеджменту: Підручник / Р. Гріфік, В. Яцура. – Львів : Бак, 2001. – 624 с.
- 22.Деркач А. А. Психология развития профессионала / А. А. Деркач, В. Р. Зазыкин, А. К. Маркова. – М. : РАГС, 2010. - 124 с.
- 23.Доусон Р. Уверенно принимать решения: Как научиться принимать решения в бизнесе и жизни: Пер. с англ. / Р. Доусон. — М. : ЮНИТИ, 1996. – С. 45-52.

24. Єрмошенко М. Менеджмент : навчальний посібник / М. Єрмошенко. – К. : Національна академія управління, 2006. – 655 с.
25. Жданова Л. А. Организация и управление капиталистической фирмой : Учебник / Л. А. Жданова. – М. : Изд-во УДН, 1987. – С. 71.
26. Жигалов В. Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності / В. Т. Жигалов, Л. М. Шимановська. – К. : Вища школа, 1994. – 223 с.
27. Завадський Й. С. Менеджмент : Management / Й. С. Завадський. – Т. 1. – Вид. 2-е. К. : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1998. – 542 с.
28. Знаменська М. А. Інформатизація закладів охорони здоров'я як основа ефективних комунікацій в системі охорони здоров'я / М. А. Знаменська, Г. О. Слабкий // Медична інформатика та інженерія. – 2015. – № 2. – С. 85–89.
29. Знаменська М. А. Концептуальна модель комунікацій в охороні здоров'я / М. А. Знаменська, Г. О. Слабкий // Scientific Journal “ScienceRise”. Медичні науки. – №7/4 (12). – 2015. – С. 59-62.
30. Знаменська М. А. Модель комунікацій сімейного лікаря із збереження здоров'я дітей шкільного віку / М. А. Знаменська, Г. О. Слабкий // Неонатологія, хірургія та перинатальна медицина. – 2015. – Т. 5. – № 2 (16). – С. 42–44
31. Калиновская Н. А. Интегрированные маркетинговые коммуникации. Учебное пособие / Н. А. Калиновская, О. Ю. Митрофанова. — Хабаровск : ДВГУПС, 2014. — 122 с.
32. Кірейцев Г. Г. Фінансовий менеджмент / Г. Г. Кірейцев. – Житомир : ЖІТІ, 2001. – 440 с.
33. Когдин А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом / А. А. Когдин // Основы экономики, управления и права. — 2012. — № 4 (4). – С. 27-35.

34. Комунікація: демократичні стандарти в роботі органів державної влади / За заг. ред. Н. К. Дніпренко. – К. : ТОВ «Вістка», 2008. – 164 с.
35. Коноваленко В. А. Управління персоналом : креативний менеджмент / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко. – К. : ІТК "Дашков і К", 2008. – 224 с.
36. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – К. : Т-во «Знання», 1999. – 556 с.
37. Кривоносов А. Д. Интегрированные коммуникации. Учебное пособие / А. Д. Кривоносов. — СПб. : СПГУ, 2014. — 170 с.
38. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент / О. Є. Кузьмін. – Львів : Цент Європи, 1995. – 176 с.
39. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с.
40. Курочкин А. С. Организация управления предприятием. Учебник / А. С. Курочкин. – К. : МАУП, 1996. – 132 с.
41. Максимцова М. М. Менеджмент / М. М. Максимцова, М. А. Комарова. – М. : Юнити, 2002. – 359 с.
42. Маркіна І. А. Менеджмент організації : навч. посіб. / І. А. Маркіна, Р. І. Біловол, В. А. Власенко. – К. : ЦУЛ, 2013. – 248 с.
43. Мартиненко М. М. Основи менеджменту : Підручник / М. М. Мартиненко – К. : Каравелла, 2005. – 496 с.
44. Маслоу А. Мотивация и личность. - 3-е изд. - Пер. с англ. / А. Маслоу — СПб. : Питер, 2008. — 352 с.
45. Мескон М. Х. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурн. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
46. Морозова Н. А. Керування комунікаціями в організації / Н. А. Морозова // Вісник ВГУ. Серія : Економіка й керування. – 2010. – № 2. – С. 173-180.

47. Наумік К. Г. Комунікаційні мережі як інструмент ефективного управління / К. Г. Наумік, Н. М. Шафер // Збірник наукових статей Харківського національного економічного університету. – 2011. – № 10 (107). – С. 180–182.
48. Осовська Г. Л. Основи менеджменту : Навч. посіб. / Г. Л. Осовська. – К. : Знання, 2003. – 556 с.
49. Палеха Ю. І. Культура управління та підприємництва: Навчально-методичний посіб. / Ю. І. Палеха, В. О. Кудін. – К.: МАУП, 1998. – 96 с.
50. Поцелуев Д. В. Внутреннекорпоративные коммуникации как инструмент эффективного управления знаниями / Д. В. Поцелуев // Вестник Института экономики РАН. – М. : 2008. – № 3. – С. 344–354.
51. Рудінська О. Менеджмент : посібник / О. Рудінська, С. Яроміч, І. Молоткова. – К. : Ельга Ніка-Центр, 2002. – 334 с.
52. Рудьєв В. А. Менеджмент: навчальний посібник / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич. – К. : ЦУЛ, 2011. – 312 с.
53. Самофалов Д. О. Зарубіжні концептуальні підходи до комунікацій у системі охорони здоров'я / Д. О. Самофалов. – №2 (66). – С. 11-18.
54. Самофалов Д. О. Міжнародний досвід комунікацій в публічному управлінні та адмініструванні сфери охорони здоров'я [Електронний ресурс] / Д. О. Самофалов. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/337745855_Miznarodnij_dosvid_komunikacij_v_publicnomu_upravlinni_ta_administruvanni_sferi_ohoroni_zdorov'a
55. Ситенко О. Р. Роль комунікаційної діяльності в розвитку галузі охорони здоров'я / О. Р. Ситенко, Є. М. Кривенко // Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. – 2015. – №4 (66). – С. 49-55.

56. Слабкий Г. О. Комунікації та соціальна мобілізація в інтересах здоров'я населення в рамках системи громадського здоров'я. Методичні рекомендації / Г. О. Слабкий, В. В. Шафранський, І. С. Миронюк, В. В. Кручаниця. – Київ, 2016. – 20 с.
57. Сухарський В. С. Менеджмент : навч. посіб. / В. С. Сухарський. – Тернопіль : Астон, 2004. – 352 с.
58. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика: підручник для вузів / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланк, 1997. – 456 с.
59. Травин В. В. Основы кадрового менеджменту / В. В. Травин, В. А. Дятлов. – М. : Дело, 1995. – 276 с.
60. Туленко М. В. Вступ до теорії і практики менеджменту: Навч. посібник / М. В. Туленко. – К. : МАУП, 1998. – 136 с.
61. Фалмер Д. Энциклопедия современного управления / Д. Фалмер, М. Роберт. – М. : ВИПК Энерго, 1992. – Т. 1. – 168 с.
62. Филиппов А. В. Работа с кадрами: психологический аспект / А. В. Филиппов. – М. : Экономика, 1990. – 168 с.
63. Формування системи мотивації праці на підприємствах в умовах переходу до ринкової економіки / за зал. ряд. В. М. Гончарова. К. : Техніка, 1999. – 112 с.
64. Хміль Ф. І. Менеджмент: Підручник / Ф. І. Хміль. – К. : Вища школа, 1995. – 351 с.
65. Черкасов В. В. Управленческая деятельность менеджера / В. В. Черкасов, С. В. Платонов, В. М. Трепняк. – К. : Ваклер : Хоуп, 1998. – 470 с.
66. Шафранський В. В. Основи Європейської політики і стратегія для XXI століття : стратегічне керівництво в інтересах здоров'я / В. В. Шафранський, Г. О. Слабкий, Л. О. Качала // Економіка і право охорони здоров'я. – 2016. – №2 (4). – С. 72-75.

- 67.Шестопалов К. Р. Проблеми формування комунікацій в сучасній організації / Шестопалов К. Р. // Управління персоналом. – 2006. – № 7. – С. 12–14.
- 68.Шпак Н. О. Основи комунікаційного менеджменту промислових підприємств : монографія / Н. О. Шпак. – Львів : Львівська політехніка, 2011. – 328 с.
- 69.Шубін О. О. Аналітична оцінка якості організаційних комунікацій / О. О. Шубін, І. В. Сименко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 1 (103). – С. 175–184.
- 70.Щекин Г. В. Практическая психология менеджмента / Г. В. Щекин. – К. : Украина, 1994. – 339 с.
- 71.Childress S. B. Team Communication: It's About Patient Safety / S. B. Childress // Journal of Oncology Practice. – 2015. - № 11. – P. 23–25.
- 72.Kickbusch I. Governance for health in the 21st century [Electronic resource] / I. Kickbusch, D. Gleicher. – Copenhagen : WHO Regional Office for Europe, 2012. – Access mode : http://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0019/171334/RC62BD01-Governance-for-Health-Web.pdf.