

Содержание:

ВЕДЕНИЕ

Управление передачей деловой информации в рамках выполнения должностных обязанностей и коммуникациями в коллективе предприятия - это творческое, волевое действие по управлению на основе анализа системы информации, выборе цели, методов и способов деятельности коллектива.

Итак, современный менеджмент в области деятельности персонала- это процесс управления в условиях рыночной экономики.

В данной работе подробно рассмотрим основные принципы формирования системы передачи деловой информации и коммуникаций, обратной связи в управлении организационным поведением.

Предметом исследования, проведенного в работе, служит система коммуникаций, коммуникационные барьеры, которые каждое предприятие преодолевает по-своему. Проводимый в работе анализ призван раскрыть влияние факторов и причин, влияющих на эффективность системы коммуникаций на предприятие, и нацелен на осмысление ее результатов. В работе акцентируется внимание на прямом и косвенном влиянии психологических аспектов на организацию работы.

Объект исследования - производственное предприятие ООО «Невские звезды».

Основной гипотезой исследования является допущение, что психологические аспекты косвенно влияют на передачу деловой информации и организацию коммуникаций и эффективность работы.

Курсовая работа построена традиционным образом и состоит из введения, основной части, состоящей из трех глав, состоящих из параграфов, и заключения.

ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ БАРЬЕРОВ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ПЕРЕДАЧУ СООБЩЕНИЙ

1.1. Определение коммуникационных барьеров и их классификации

Современный персонал постоянно включен в процесс деловых коммуникаций. Теория коммуникаций предполагает, что, поскольку управлять поведением человека путем непосредственного обращения к его сознанию нельзя, основным инструментом управления является использование соответствующих внешних стимулов и подкреплений. Конкретизация доминирующего психологического фактора или группы факторов влияния на отдельные функции и действия субъектов.

Надлежащее выполнение своих профессиональных обязанностей предполагает определенные требования к его психологии. Естественно, рабочий процесс на каждом конкретном предприятии формируется в зависимости от уровня знаний сотрудника, уровня профессиональной подготовки, однако также и от степени его психологической подготовленности к профессиональной деятельности.

Коммуникативный барьер – это совокупность внешних и внутренних причин и явлений, мешающих эффективной коммуникации или полностью блокирующих её. Проще говоря, это то, что не даёт нам общаться. Понятное дело, что в зависимости от процесса возникновения, барьеры делятся на внешние и внутренние. Рассмотрим, что можно сделать, если коммуникативный барьер уже возник?

Управление коммуникациями - это творческое, волевое действие по управлению на основе анализа системы информации, выборе цели, методов и способов деятельности коллектива [\[3, 38\]](#)..

Методы анализа коммуникации барьеров

Когда ведут речь о деловых коммуникациях, социально-психологическом климате коллектива, подразумевают следующее:

- совокупность коммуникативных характеристик группы;
- преобладающий и устойчивый психологический настрой коллектива;
- характер взаимоотношений в коллективе;
- интегральную характеристику состояния коллектива.

Методом анализа коммуникационных барьеров является в основном, мониторинг рабочей ситуации и межличностных отношений.

Существуют признаки, по которым косвенно можно судить об атмосфере в группе. Руководитель может целенаправленно регулировать характер отношений в группе и влиять на коммуникативные барьеры.

Для этого необходимо знать закономерности его формирования и осуществлять управленческую деятельность с учетом факторов, влияющих на деловые коммуникации: макросреда, физический микроклимат, удовлетворенность работой, характер выполняемой деятельности, организация совместной деятельности, психологическая совместимость, структура управления. стиль руководства.

Чтобы эти коммуникативные процессы не вызвали внутренних конфликтов, необходимо разработать и внедрить систему планирования, которая отслеживала бы все действия сотрудников, связанные с контактами с внешними органами и прохождением внутреннего потока информации. Данная система явилась бы своего рода "мостиком" при переходе к более формальной работе организации.

К уступчивости и уклонению от конфликта склонны люди, более опытные и спокойные. Их действия направлены на сохранение благоприятных отношений путем сглаживания разногласий. Данную форму поведения выбирает умный и опытный руководитель, наставник, поскольку они считают, что у конфликта мало шансов на победу, а ситуация сложна и для разрешения конфликта потребует много сил. В таких случаях участник конфликта не хочет отстаивать свои права, содействовать выработке решения, воздерживается от спора.

Часто сотрудники этого подразделения рассматривают разрешение межличностных конфликтов как жесткие меры по вынуждению оппонентов отказаться от своих намерений либо просто не вмешиваются. Это одна из распространенных точек зрения. Мелкие производственные споры между сотрудниками со временем перерастают в межличностную неприязнь друг к другу, что приводит к постоянно возникающим дисфункциональным конфликтам, мешающим работе. А безразличие руководителя даже побуждает стороны к обострению отношений. Что же можно предпринять для профилактики коммуникационных барьеров в организации?

Далее еще приведем мероприятия по предупреждению коммуникативных барьеров. Остановимся на их характеристике более подробно.

Обучение – очень важный, но очень непростой процесс, оно играет значительную роль в управлении персоналом, обучение выполняет две важные функции:

1. Приобретение новых умений и навыков позволяет работнику эффективнее выполнять производственные задачи, поставленные компанией, а последней – более полно использовать трудовой потенциал работника.
2. Появляющееся у сотрудника чувство своего высокого профессионализма, признание руководства повышают удовлетворенность работой, что, в свою очередь, мотивирует к еще более производительному труду [\[6, 46\]](#).

В результате проведенных исследований были предложены меры, которые позволяют предотвратить коммуникативные барьеры и в значительной степени снизить общий уровень конфликтности в организациях.

Нарушение эффективных коммуникаций неизбежно ведет к конфликтам в организации. Динамика межличностного конфликта в общем виде может характеризоваться следующими этапами:

1. Зарождение
2. Острая фаза конфликта
3. Разрешение конфликта, его затухание.

Коротко охарактеризуем каждую из этих фаз.

На первой стадии выявляются противоречия сторон конфликта, определяются участвующие стороны, зарождаются конфликтные отношения, выявляются основополагающие причины конфликта.

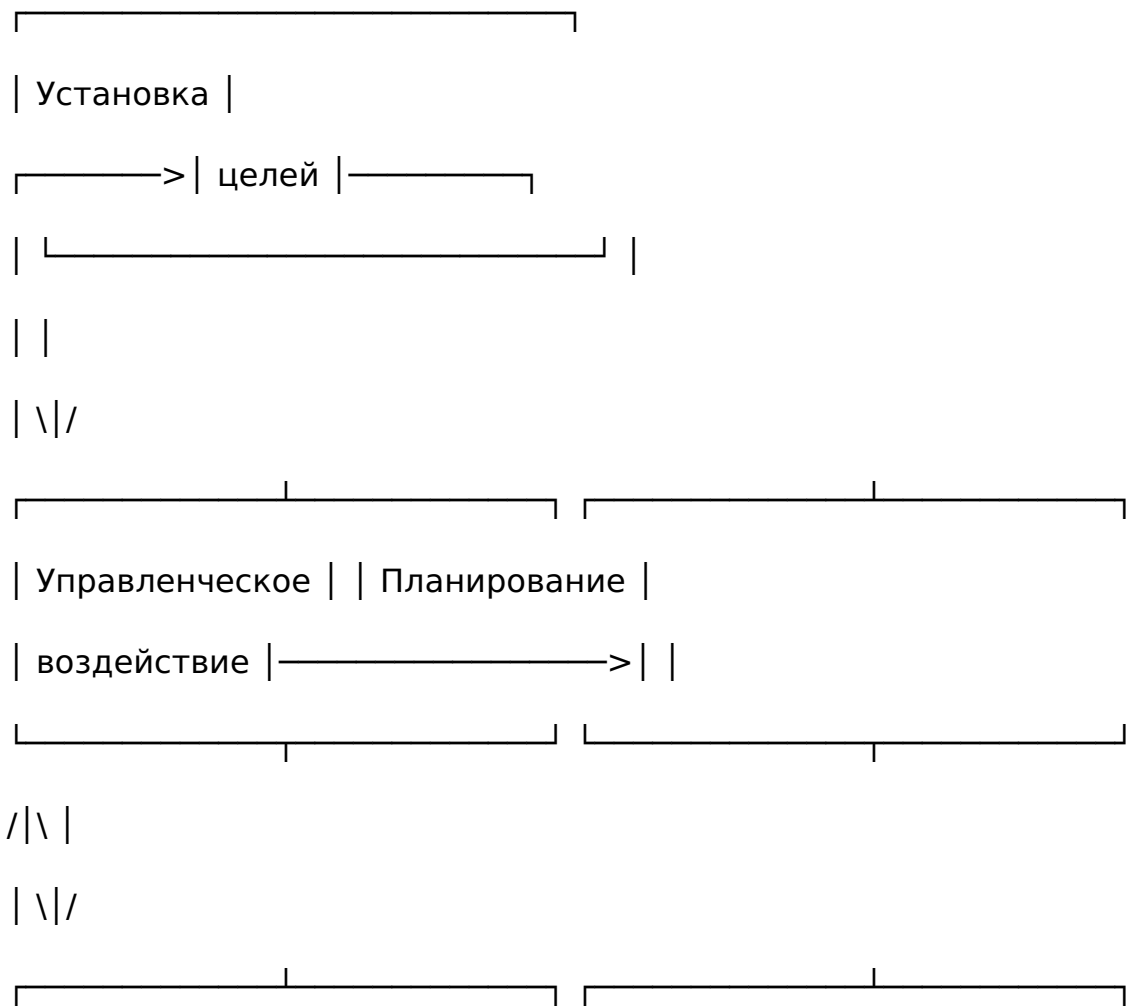
На второй стадии конфликта противоречия приобретают остро выраженный характер, эмоции сторон конфликта накаляются, конфликт переходит в острую фазу. В данной фазе стороны часто плохо себя контролируют, находятся под влиянием эмоций и не готовы к конструктивному решению проблем.

На третьей стадии конфликта происходит осознание сторонами проблемы, разрешение или затухание конфликта, реакция сторон конфликта становится менее эмоциональной, проявляется усталость сторон конфликта, выслушиваются мнения различных сторон, ищется способ разрешения конфликта. Наиболее интересной с исследовательской точки зрения является третья фаза конфликта, так как конфликты были и будут всегда, а техника их разрешения различна и опыт разрешения конфликтов приходит со временем. Поэтому далее в работе



Рис. 1. Обмен информацией в процессе управления [4, 45]

Структура управления формирует управленческое воздействие, которое тоже носит информационный характер, и передает его структуре исполнения. Управление в компании осуществляется в рамках управленческого процесса, который имеет общую структуру независимо от объекта управления (рис. 2).



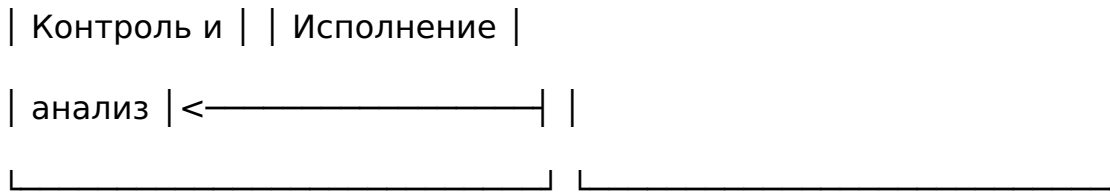


Рис. 2. Структура процесса управления

При выполнении данного процесса сначала формулируются цели, затем планируются действия по их достижению. Когда планы утверждены и согласованы, они исполняются. Результаты исполнения контролируются и анализируются. На основе результатов анализа формируется управленческое воздействие, которое представляет собой либо новый план действий, либо новые цели.

Основными целями успешных коммуникаций являются:

- обеспечение потребности предприятия в рыночных условиях;
- повышение эффективности труда и управления;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Таким образом, отметим, что коммуникационные барьеры в процессе работы возникают обычно в коллективах, где плохо распределены обязанности, недостаточное внимание уделяется благоприятному рабочему и моральному климату. Кроме того, очень важен кадровый состав, так как иногда наличие даже одного конфликтного сотрудника достаточно, чтобы обстановка в коллективе ращбалансировалась и возникли коммуникационные барьеры.

ГЛАВА 2. МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ КОММУНИКАЦИОННЫХ БАРЬЕРОВ

2.1. Алгоритм определения коммуникационных барьеров

Рассмотрим основные ошибки, которые порой допускают начинающие руководители, чтобы их избежать. Для того, чтобы принять правильные коммуникационные решения в части управления персоналом необходим мониторинг ситуации на предприятии [\[2, 35\]](#).

Наличие и качество обратных связей с внутренней и внешней средой очень важно для успешного руководства. В бизнесе это быстро приведет к провалам в работе, ошибка одного сразу распространяет свой негативный эффект на всю организацию. Система гибкая, динамичная, быстро дает обратную связь. Поэтому именно малому бизнесу нужны знания и навыки деловых коммуникаций, но в другом виде - сокращенном и с качественным результатом.

Руководители часто привыкли к точности и порядку, это отличительная черта профессии, что люди не механизмы, они постоянно ошибаются.

Начинающему руководителю следует с самого начала понять, что ошибки в коммуникациях неизбежно будут, что люди могут проявлять свои худшие качества, что они неизбежно будут лениться и что им нужно все повторять "по двадцать пять раз.

Например, будучи непосредственно вовлеченным в процесс подбора бухгалтерского персонала, главный бухгалтер предприятия обязан также принимать во внимание психологические аспекты и владеть определенными навыками психоанализа и распознавания психологических типов, прогнозируя возможную интеграцию в коллектив либо отторжение нового сотрудника коллективом бухгалтерской службы. О трудовой адаптации своих непосредственных подчиненных, их приспособляемости к содержанию и условиям трудовой деятельности и непосредственной социальной среде, совершенствовании деловых и личностных качеств главный бухгалтер также должен заботиться.

Можно выделить профессиональную адаптированность бухгалтера, формирующие успешную деловые коммуникации.

Иррациональность в деловых коммуникациях связана с проявлениями некомпетентности, нежеланием обосновывать решения, недостаточной информированностью. Процесс принятия решений субъектом напрямую зависит от следующих факторов: информированности субъектов; компетентности; внутренних интенций (намерений); внешних интенций (институциональных норм, обычаев); полноты информации; достоверности информации [\[6, 83\]](#).

2.2. Способы преодоления коммуникационных барьеров

Коммуникационные барьеры и конфликты возникают в силу многих причин, начиная от деловых разногласий, и заканчивая личной неприязнью сотрудников друг к другу. Однако, первый случай для организации полезен: как известно, в споре рождается истина. Сотрудники достигают взаимопонимания, вырабатывают общую стратегию. Если же речь идет о деструктивных конфликтах (межличностные разногласия, внутриличностный конфликт одного из оппонентов), с уверенностью можно сказать, что ничего хорошего из этого не выйдет. Работники скатятся до сплетен, подсиживания, дело может дойти и до рукоприкладства. В такой ситуации происходит ухудшение психологического климата в организации в целом. У сотрудников появляется безразличие к рабочим обязанностям, они уклоняются от общения - как с начальством, так и друг с другом, упрямятся без всякой причины, перестают придерживаться регламентов. В результате увеличивается текучесть кадров. Задача грамотного начальника - понять, что происходит в коллективе, и при необходимости вмешаться.

Проблема профилактики и разрешения конфликтов, связанных сложна. Работу в этом направлении должны вести и психологи, и управленцы, и юристы. Необходимо не только разработать социально-психологические и правовые нормы, регламентирующие порядок диагностики, подготовки и ведения переговоров по урегулированию конфликта интересов с самим сотрудником, но и провести целый ряд исследований и анализ непосредственной практики деятельности того или иного предприятия, чтобы выявить реальные факторы риска возникновения конфликта интересов. Сотрудничество сторон в процессе хозяйственной деятельности является важной основой, способствующей пониманию, имеет существенное значение для формирования определенных психических и социальных позиций.

Совершенствования различных методов разрешения конфликтов в организации. Сразу заметим, неразрешенный конфликт - источник нового, еще более активного противодействия. Конечно, решить его не всегда легко, ведь главное здесь - желание самих сотрудников идти на компромисс. Тем не менее, вникнув в проблемную ситуацию, начальник в силу своего авторитета может ее решить. Здесь нужно заметить, что психологи не рекомендуют вмешиваться во взаимоотношения других людей. Однако, когда речь идет о руководителе, это не

так.

Дело в том, что одним из эффективных способов разрешения конфликта является вмешательство третьей стороны, но при соблюдении определенных условий: если третья сторона в данном случае нейтральна и, что еще важнее, стороны признают ее право на принятие решения. При этом руководитель должен помнить об интересах обеих сторон конфликта, учитывать их состояние и особенности.

Итак, в процессе коммуникаций возник барьер, конфликтная ситуация и руководитель решил вмешаться в конфликт сотрудников. Рассмотрим, что нужно сделать.

Шаг 1. Получение информации, и ее анализ

Иногда это происходит само собой:

- участники идут к начальству за советом;
- о конфликте сообщают коллеги;
- руководитель сам становится свидетелем конфликта;
- о проблеме сообщает вышестоящее руководство.

Важно выяснить причину противостояния, позицию сторон и их потребности (цели), скрытые мотивы конфликта, ущерб, который будет причинен в результате дальнейших споров, исход спора при различных путях решения.

Шаг 2. Выбор роли и тактики

Именно на основании анализа ситуации можно решить, "кем быть" в данном конфликте и как вести себя для наилучшего и быстрого его разрешения. Более подробно об этом будет рассказано чуть ниже.

Вообще посредники в конфликте могут играть несколько ролей:

- третейский судья (изучает проблему всесторонне, его решение беспрекословно);
- арбитр (выполняет такие же функции, как и третейский судья, но его решение можно обжаловать);
- посредник (соблюдает нейтралитет; предполагается, что он обладает специальными знаниями и выдвигает конструктивное решение конфликта,

окончательное же решение принадлежит оппонентам);

- помощник (организует встречу, разговор, но не участвует в обсуждении);

- наблюдатель (человек просто своим присутствием смягчает переговоры).

Все зависит от ситуации - начальник должен сыграть ту роль, которая наиболее выигрышна для организации в целом. Приведем несколько примеров.

Ситуация 1

В коллективе конфликт, а решение нужно принять быстро (например, в чрезвычайно важных ситуациях).

Решение. Руководитель должен выступить в роли третейского судьи, используя власть и требуя подчинения. Удобнее в этом случае "давить" на одного из участников конфликта: большую часть времени работать именно с ним. В беседах доказывать ошибочность его позиции.

Ситуация 2

В конфликте одна из сторон явно не права. Или конфликт кратковременный и незначительный, но быстро обостряющийся. Кроме того, ситуация протекает в условиях, когда нет времени на детальное разбирательство.

Решение. В этом случае нужно выбрать роль арбитра. Она оптимальна при урегулировании конфликтов по вертикали, особенно когда участники конфликта разделены несколькими иерархическими уровнями.

Ситуация 3

Условия ситуации таковы:

а) в конфликте участвуют примерно равные по статусу работники;

б) неприязненные отношения сторон длятся довольно долго;

в) оппоненты умеют конструктивно общаться, они развиты и образованны;

г) у проблемы нет четких критериев разрешения;

Решение. В данном случае оптимальна модель посредника. Руководителю следует провести отдельные беседы с сотрудниками, подготовить их к совместному

обсуждению проблемы и принятию компромисса.

Ситуация 4

Цели конфликта - важны. Оппоненты имеют прямо противоположные цели. Нужно принять решение при нехватке времени.

Решение. Руководитель здесь - посредник или помощник. Он должен подвести спорщиков к компромиссу. Для этого он инициирует переговоры между ними и указывает на слабые моменты в позициях, ошибочность действий каждого из сотрудников. В результате не будет явно проигравшей или выигравшей стороны.

Ситуация 5

Организация ориентирована на коллективные методы взаимодействия. Конфликт возник из-за несущественных расхождений в условиях привычных моделей поведения людей в коллективе.

Решение. Роль руководителя - помощник или посредник. Его задача подчеркнуть общие интересы, сделать на них акцент. Это так называемый метод сглаживания.

Ситуация 6

Невозможно просчитать варианты дальнейшего развития проблемы.

Решение. Здесь оптимальной является выжидательная позиция (другими словами, метод бездействия). Соответственно, роль руководителя - наблюдатель.

Шаг 3. Урегулирование конфликта.

Из предыдущего шага видно, что грамотный руководитель должен подтолкнуть участников к конструктивному разговору а также провести совместную работу с оппонентами и акцентировать момент окончания конфликта. При этом он может поочередно выслушивать работников на совместной встрече (подходит для периода острого конфликта) или воспользоваться методом "челночной дипломатии" - разделить стороны и, работая с ними по отдельности, согласовывать аспекты договора.

Шаг 4. Реализация выбранного способа решения.

Руководителю нужно проследить за тем, выполняют ли стороны достигнутую договоренность.

Шаг 5. Снятие постконфликтной напряженности.

Это очень важный этап. После разрешения конфликта участники должны осмыслить приобретенный опыт и, если он отрицателен, не повторять ошибок. Конечно, некоторое время у оппонентов будет оставаться неприязнь друг к другу, но важно не допустить, чтобы она переросла в новый конфликт.

Шаг 6. Анализ опыта.

Вообще осмысливать произошедшее необходимо всегда, не только после конфликтных ситуаций. Это поможет избежать ошибок в дальнейшем. Проанализировать ситуацию поможет методика Дж.Г. Скотта, называемая оценкой стратегии поведения в конфликте. Как известно, многие придерживаются одной тактики, одной роли поведения независимо от конкретной ситуации. Это неправильно: нужно стремиться к тому, чтобы овладеть всеми стратегиями.

В любом случае главная цель руководителя - помочь сотрудникам найти компромисс, а не дать им готовое решение. При этом нужно быть осторожным в формулировках, ведь не каждый работник пойдет на открытый разговор с начальником. Проблема профилактики и разрешения служебных конфликтов, связанных с понятием "конфликта корыстных интересов", остается открытой. Ясно, что социальная действительность многогранна и ни одна конфликтная ситуация не похожа на другую.

2.3. Методы восстановления дела

Методом восстановления дела являются компромиссные решения по восстановлению коммуникаций.

Важной задачей руководителя является сглаживание и разрешение подобных ситуаций, а еще лучше - их предотвращение, в противном случае работа конфликтующего подразделения, а то и организации в целом, становится невыносимой. Никто не станет спорить с тем, что репутация, этика и профессиональное достоинство должны стать объединяющими принципами всех участников хозяйственного процесса.

Вместе с тем работу в этом направлении должны вести и психологи, и управленцы, и юристы. Несомненно, необходимо не только разработать социально-психологические и правовые нормы, регламентирующие порядок диагностики,

подготовки и ведения переговоров по урегулированию конфликта интересов с самим сотрудником, но и провести целый ряд исследований и анализ непосредственной практики деятельности того или иного предприятия, чтобы выявить реальные факторы риска возникновения конфликта интересов

ГЛАВА 3. ОСНОВНЫЕ БАРЬЕРЫ В ПЕРЕДАЧЕ ИНФОРМАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО «НЕВСКИЕ ЗВЕЗДЫ»

3.1. Краткая характеристика предприятия

В соответствии с действующим законодательством спортивный клуб "Спортивный клуб Невские звезды" является организацией, которая считается созданной с момента принятия решения о создании.

Спортивный клуб осуществляет следующие виды деятельности:

- оказание услуг населению,
- разработка и реализация спортивных программ,
- привлечение к занятиям спортом студентов высших и средних учебных заведений,
- пропаганда спортивного образа жизни,
- оздоровительная работа с населением,
- привлечение населения к постоянным спортивным занятиям,
- осуществление учебно-тренировочной деятельности;
- организация и проведение спортивных мероприятий, праздников и турниров;
- разовые учебные занятия в области физической культуры и спорта;
- организационно-методическое и информационное обеспечение работы коммерческих и некоммерческих организаций;
- приобретение сувениров, сувениров, спортивной атрибутики

-привлечение детей и подростков в спортивно-оздоровительный лагерь.

Основной целью деятельности общества является извлечение прибыли.

Вся деятельность клуба посвящена выполнению стратегических целей количество должностей и сопутствующих им обязанностей. Деятельность организации является гласной, а информация о её учредительных и программных документах – общедоступной.

Целями исследуемой организации является поддержания здоровья и развитие физических способностей человека, поэтому требуется наличие персонала с высокой профессиональной квалификацией в спортивной и медицинской области. Спортивный клуб "Спортивный клуб Невские звезды" создан для содействия развитию физической культуры и пропаганды спорта, а также в своей деятельности преследует следующие основные цели: организации активного досуга, развитие физических качеств, достижение спортивных успехов, воспитание здорового поколения, повышение уровня физической подготовки населения.

Спортивный клуб "Спортивный клуб Невские звезды" является клубом смешанного типа, который соединяет в себе черты коммерческого и социального клуба. Спортивные клубы смешанного типа ориентированы на организацию массовых занятий физкультурой на основе самоокупаемости и выполняющие социально значимую работу в объеме, который не препятствует извлечению прибыли в необходимом для осуществления деятельности размере.

Спортивный клуб "Спортивный клуб Невские звезды" сочетает в себе государственное здание и коммерческую деятельность.

Услуги спортивного клуба "Спортивный клуб Невские звезды" является достаточно качественным, так как поддерживается сильной корпоративной культурой и доброжелательной атмосферой внутри коллектива, это связано с тем, что квалифицированные сотрудники в спортивной сфере являются востребованными и в других спортивных организациях.

Спортивный клуб "Спортивный клуб Невские звезды" ведет деятельность на арендуемых помещениях, собственных помещений не имеет. В составе площадей выделены следующие помещения:

1. Тренажерный зал оборудован современными тренажерными системами, поэтому посетителями являются и мужчины и женщины любой степени

физической подготовленности, имеются также велотренажеры, беговые дорожки, степперы, штанги, гантели.

Под организационной структурой спортивного клуба "Спортивный клуб Невские звезды" подразумевается:

- во-первых, формальная схема распределения полномочий, отражающая иерархию подчиненности и номинальные сферы ответственности работников,
- во-вторых, система управления, а именно принципы и механизмы принятия решений, прохождения информации, планирования, системы мотивации и материального стимулирования.

Организацию ООО «Невские звезды» можно представить как систему, которая требует вложений и затем дает желаемый результат на выходе (рис. 3).

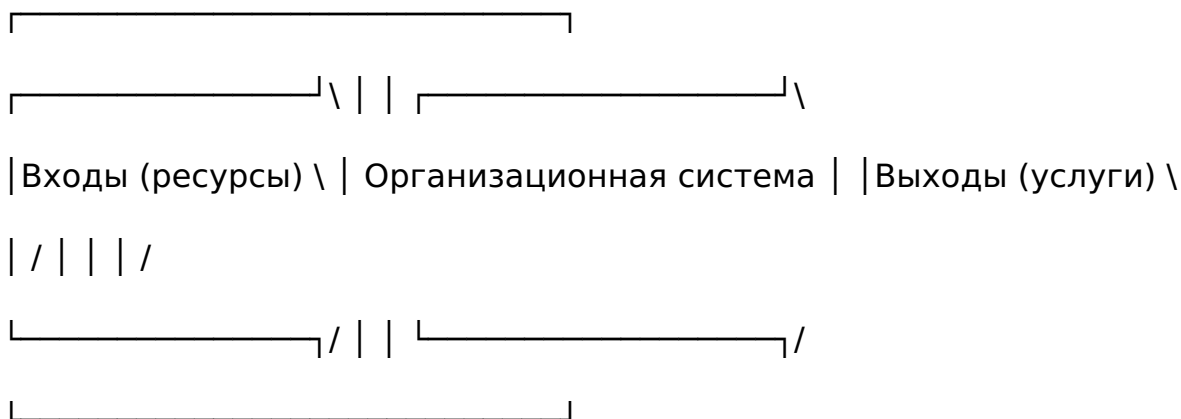
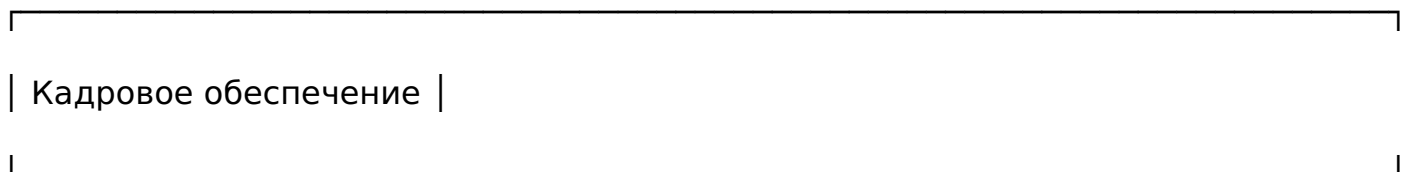


Рис. 3. Организация ООО «Невские звезды» - открытая система

ООО «Невские звезды» является открытой системой, которая, в свою очередь, состоит из отдельных частей подсистем. Эти подсистемы формируются, исходя из принципов разделения труда, и соответствуют основным функциональным сферам предприятия (рис. 4).



/|\

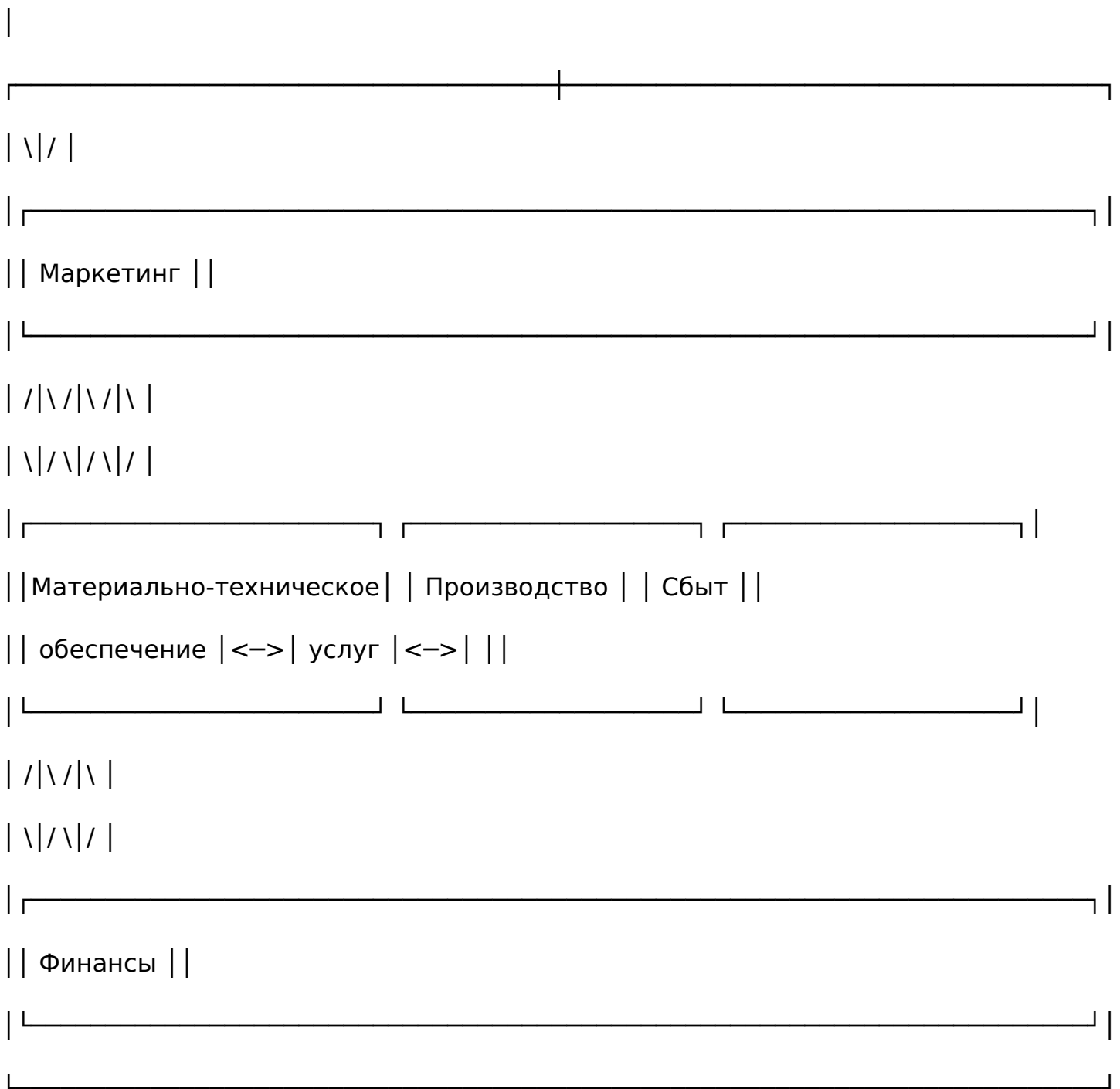


Рис. 4. Основные функциональные сферы ООО «Невские звезды»

На рис.4 представлена упрощенная экономическая модель ООО «Невские звезды». Она, конечно, не в полной мере отражает все аспекты действительности, а показывает лишь принципиальные внутренние взаимосвязи, определяющие деятельность организации в условиях рыночной среды.

В спортивном клубе "Спортивный клуб Невские звезды" применению подлежит функциональная структура спортивной организации, которая подразумевает наличие функциональных подразделений, отвечающих за узкоспециализированные участки работы: маркетинг, финансы, тренировочный процесс. Эта структура необходима в организациях, которые имеют значительное число клиентов и видов услуг и вынуждены привлекать большое количество профессиональных специалистов.

Миссия ООО «Невские звезды» заключается в удовлетворении спроса покупателей путем реализации услуг высокого качества. Девиз ООО «Невские звезды» - «Совершенство достижимо!»

Стратегическая цель ООО «Невские звезды» – расширение масштабов деятельности. Объём реализации услуг подвержен влиянию множества факторов, но, в конечном счете, прирост продаж достигается на основе проведения грамотной маркетинговой и ценовой политики.

Конкурентоспособность услуг ООО «Невские звезды» определяется теми свойствами продукции, которые представляют существенный интерес для потребителя. Все показатели, выходящие за эти рамки, не должны рассматриваться при оценке конкурентоспособности как не повышающие ценности продукции в конкретных условиях.

Согласно имеющейся информации ООО «Невские звезды» успешно функционирует и зарекомендовал себя среди российских граждан, как надежный спортивный клуб. Организация является примером конкурентоспособности в данном сегменте рынка. Направления работы по повышению качества услуг и внедрению новых видов услуг проводятся постоянно, что ведет к успешной деятельности предприятия.

Стадия стабилизации – стадия развития предприятия ООО «Невские звезды» в настоящее время, она является наиболее спокойным периодом в жизненном цикле организации, которая удовлетворяет потребностям рынка. Это связано с тем, что организация прошла период бурного развития и становления, у нее уже имеется определенный набор клиентов и заказов, отработаны методы работы. Трудностями такого рода является удержание достигнутого уровня рентабельности при отсутствии стремительного роста выручки.

Необходимо дальнейшее снижение затрат на все виды ресурсов, включая человеческие, т.е. персонал. Необходимость таких мероприятий диктуется

условиями жесткой конкуренции со стороны организаций-конкурентов. При составлении планов всегда следует помнить как о необходимости формирования положительного имиджа фирмы, как надежного и стабильного партнера.

3.2. Управление персоналом предприятия

Для успешного управления организацией необходимо распределение полномочий директором клуба между подчиненными и формирование организационной структуры спортивного клуба. Профессионалы, находящиеся на ключевых должностях спортивного клуба "Спортивный клуб Невские звезды" имеют практический опыт в постановке и решении стратегических задач. Составить мнение о том, насколько ценен опыт руководителя, какими он обладает компетенциями и лидерскими качествами, можно, только опираясь на практику, непосредственно наблюдая за его работой в компании.

Общие обязанности работников спортивного клуба "Спортивный клуб Невские звезды" конкретизируются в локальном акте, который называется правилами внутреннего трудового распорядка организации.

Профессионалы, находящиеся на ключевых должностях предприятия имеют практический опыт в постановке и решении задач управления персоналом. Составить мнение о том, насколько ценен опыт руководителя, какими он обладает компетенциями и лидерскими качествами, можно, только опираясь на практику, непосредственно наблюдая за его работой в компании.

Для того, чтобы в части управления персоналом принять правильные коммуникационные решения необходим мониторинг ситуации на предприятии. Вопросы мониторинга личностных и профессиональных качеств и навыков подчиненных. Методы оценки и анализа сегодня действительно остаются малоисследованными или рассмотренными в отрыве от реальной практики управления. Вместе с тем нахождение подобных инструментов и методов способствовало бы более активному развитию необходимых организации навыков и личностных качеств работников.

Современный персонал ООО «Невские звезды» постоянно включен в процесс деловых коммуникаций. Ежедневно общение происходит с коллегами, подчиненными и партнерами, вышестоящими структурами и т.д.

Рассмотрим сущность процесса коммуникаций, а также как достичь успеха, общаясь с одним собеседником или большой аудиторией.

Людей, безнадежных в плане деловых коммуникаций, просто не существует, однако, личностный тип часто существенно влияет на работу человека в коллективе. Теория коммуникаций предполагает, что, поскольку управлять поведением человека в коллективе путем непосредственного обращения к его сознанию нельзя, основным инструментом управления является использование соответствующих внешних стимулов и подкреплений.

Отметим основные моменты, характеризующие стиль руководства и организационную культуру в целом исследуемого предприятия ООО «Невские звезды»:

- стиль руководства авторитарный;
- ориентация сотрудников предприятия на результат труда;
- руководство предприятия не стремится к акценту на личность сотрудника, индивидуалистический подход, в то время как коллективное сознание работников оперирует понятием групп и сообществ.

Далее наглядно классифицируем организационную культуру ООО «Невские звезды» в таблице 1.

Таблица 1

Классификация организационной культуры ООО «Невские звезды»

Признак	Классификация
По стилю управления	Авторитарная
По принципам кадрового менеджмента	Предпринимательская
По направлению воздействия	Функциональная

По степени инновационности

Консервативная

По силе воздействия

Слабая

Полученные данные проведенного анализа организационной культуры ООО «Невские звезды», можно использовать для разработки направлений позитивных изменений, развития персонала, так и для построения более эффективной системы управления персоналом на предприятии.

3.3. Анализ кадрового состава и работы персонала

Главная ценность ООО «Невские звезды» – это дружный коллектив, где каждый по-своему ярок и оригинален. Коллектив ООО «Невские звезды» в настоящее время насчитывает 25 человек. Кадры ООО «Невские звезды» - это команда, коммуникация внутри коллектива исследуемого предприятия формирует его имидж и дает результат.

Чтобы понять специфику организации управления персоналом исследуемого предприятия на рисунке 5 показан графический анализ персонала по полу и возрасту, который произведен на основании данных, предоставленных отделом персонала предприятия.

80

45

20

15

20

10

5

5

0
20
40
60
80
100
120
всего
25-30
30-35
35-45

возраст, лет

мужчины

женщины

Рис. 5. Анализ персонала по полу и возрасту

Из диаграммы на рисунке 5 видно, что в структуре персонала 80% приходится на мужчин, 20% - женщин, причем среди мужчин - 45% в возрасте от 25 до 30 лет, 20% - 30 - 35 лет и 15% - 35 - 45 лет.

В данной организации работали молодые менеджеры и инструкторы. Для них важны не только решения, позволяющие повысить эффективность работы, но также решения по стилизации и оформлению помещений, создающие спокойное настроение и сосредоточенность (дизайн помещений) или настраивающие на творческий лад.

В распоряжении руководителей исследуемой организации имеется широкий спектр инструментов воздействия на персонал. Управление деятельностью осуществляется в рамках действующей организационной структуры распределения

властных полномочий. Организационная структура управления представляет собой единую систему его управленческих и клиентских подразделений и связей между ними.

Под организационной структурой ООО «Невские звезды» подразумевается:

- во-первых, формальная схема распределения полномочий, отражающая иерархию подчиненности и номинальные сферы ответственности работников,
- во-вторых, система управления, а именно принципы и механизмы принятия решений, прохождения информации, планирования, системы мотивации и материального стимулирования.

Анализируя структуру ООО «Невские звезды» можно выявить, что она относится к традиционному типу структур. Организационная структура – линейная, Линейная структура управления - отношения между руководителями и подчиненными им органами в многоуровневых системах управления, при которых вышестоящее звено концентрирует все функции управления, а объект управления выполняет управляющие команды только своего субъекта управления. Структура управления может изменяться и развиваться вместе с развитием предприятия ООО «Невские звезды».

Персонал ООО «Невские звезды» сгруппирован по тем функциональным задачам, которые он выполняет в рамках бизнес-процессов. Следует отметить, что формально все функциональные подразделения ООО «Невские звезды» располагаются непосредственно сразу после уровня высшего руководства и находятся в его прямом подчинении.

Движущей силой развития ООО «Невские звезды» является персонал. Для привлечения и удержания профессиональных сотрудников реализует комплексную политику управления персоналом.

Всю полноту ответственности за качество и выполнение задач несет руководитель. Генеральный директор выполняет следующие функции:

1. Управляет хозяйственной деятельностью.
2. Проводит административную работу.
3. Определяет кадровую политику.
4. Осуществляет управление маркетингом.
5. Осуществляет оперативное руководство.

Генеральному директору подчиняется весь персонал предприятия. Генеральный директор взаимодействует с руководителями подразделений и через них осуществляет управление предприятием и персоналом и обладает всей полнотой распорядительной власти включающей в себя административные, финансовые, правовые, хозяйственные и иные аспекты

Степень ответственности других сотрудников устанавливается должностными инструкциями.

Коммуникативные барьеры обычно возникали между сотрудниками различных отделов, бухгалтеров и отдела обслуживания клиентов,

Конфликт между подразделениями бухгалтерия и обслуживания клиентов безусловно имеет и дисфункциональные последствия. Они, прежде всего, связаны с тем, что:

1. Энергия сотрудников расходуется не на качественное и быстрое выполнение работы, а на выяснение отношений, обсуждению поведения отдельных личностей, что в свою очередь мешает выполнению работы;
2. Происходит дезинтеграция коллектива как сформированной целостности; во-вторых, подвергаются разрушению социальные коммуникации и социокультурному отчуждению социальных образований внутри общественной системы;
3. Может произойти снижение общего уровня организации системы, снижение дисциплины и, как следствие, к снижению эффективности деятельности всего хозяйствующего субъекта;
4. Следствием конфликта может быть негативная оценка отдельным работником своих партнеров по совместной деятельности, разочарование в своих коллегах.

3.4. Совершенствования коммуникаций и преодоление барьеров в передаче деловой информации

Ключевое словосочетание «качество управления коммуникациями» подразумевает, что это сложная интеллектуальная деятельность человека, требующая навыков и опыта. Эффективное качественное управление невозможно без хорошо

налаженной системы контроля установленных количественных и качественных показателей на всех уровнях управления.

Основным критерием действенности системы управления является эффективное использование ресурсов. Успешное управление является инструментом, позволяющим повысить качество и оперативность выполняемых работ и принимаемых управленческих решений, максимизировать ожидаемый результат и эффективно контролировать риски возникновения конфликтов в коллективе.

Для рационального управления внутренними коммуникациями команд, обеспечения эффективной работы персонала необходимо использовать следующие рекомендации: понимание людей, планирование работы, обеспечение мотивации, обучение сотрудников. Такие элементы организационной культуры, как межличностная кооперация и эффективность делового общения должны очень иметь высокие оценки, рекомендуется несколько раз в год проводить семинары, посвященные навыкам делового общения и межличностным коммуникациям.

Предлагается два направления для совершенствования организации коммуникаций и преодоления коммуникационных барьеров:

1. Обучение персонала коммуникативным навыкам.
2. Создание проекта «Моя жизнь – моя компания»

Рассмотрим предлагаемые направления по – порядку.

1. Обучение персонала коммуникативным навыкам

Внутренние коммуникативные барьеры куда сложнее внешних, и бороться с ними надо долго и с усердием. применяя методы убеждения и обучения персонала. При организации обучения нужно помнить, что даже у самых открытых к обучению взрослых людей имеется некоторая инертность, негибкость мышления, неспособность переключиться на новый способ решения задачи. В частности, поэтому сотрудника, имеющего разнообразный опыт достижения целей, сложно побудить изменить свое привычное поведение, если раньше оно давало какие-то результаты, и еще сложнее заставить повторно сделать то, что в прошлом приносило неудачу.

Существует великое множество других методов обучения: деловые и ролевые игры, поведенческое моделирование, кейс-методики, обучение на рабочем месте, стажировка, наставничество и т.д. Каждый из них имеет свои достоинства и

недостатки. При планировании обучения необходимо учитывать множество факторов, чтобы грамотно составить его программу. Выбирая тот или иной метод обучения, следует ориентироваться на конкретные цели: получение новых знаний, формирование умений, выработка определенных установок, поведенческих моделей, ценностей. Для достижения комплекса целей необходимо использовать несколько методов обучения.

Большую роль в закреплении приобретенных навыков играет поддержка. Она может быть предоставлена в форме обратной связи по результатам обучения, рекомендаций руководству, телефонных консультаций, дополнительного закрепляющего мини-тренинга, передачи специально подобранной литературы и т.д.

Персонал компании должен привыкнуть к постоянному обучению. Постепенно внутренние тренинги для персонала должны стать неотъемлемой частью корпоративной культуры. Уровень качества обучающих и развивающих мероприятий: их методика должна быть продуманна, адаптирована к специфике деятельности.

Потому тренингам и другим видам обучения персонала ООО «Невские звезды» должно уделять самое серьезное внимание, так как это оптимальная форма передачи знаний, отработки умений и навыков. Тренинг является интерактивной формой, где можно безбоязненно пробовать и ошибаться. Некоторые занятия проходят в игровой форме, что позволяет сразу получить обратную связь и от участников, и от тренера.

Персонал необходимо обучать совершенствованию коммуникативных навыков и умению решать конфликтные ситуации.

Например, для линейного персонала следует организовать мероприятия по таким темам, как особенности коммуникаций, стандарты и технология эффективного производства, преодоление возражений. Продолжительность тренингов - от 2 до 6 часов - обусловлена тем, что в основном обучающиеся - это молодые люди в возрасте от 17 до 20 лет.

Для менеджеров - другая тематика тренингов. Это развитие управленческих компетенций, адаптация и наставничество. Продолжительность - 4 - 8 часов. Тренинг урегулирования конфликтных ситуаций надо проводить как для рядовых сотрудников, так и для руководителей подразделений. Руководителей при этом обучают, как решать конфликты - вертикальные и горизонтальные. Большое

внимание надо уделять профилактике, наблюдательности, умению наладить обратную связь. С менеджерами по работе с клиентами надо осваивать технологии, которые могли бы помочь снизить собственное напряжение и позволить пойти навстречу клиенту, понять его.

Еще существуют два фактора, которые влияют на продолжительность мероприятий, это сменный график работы и высокая загруженность персонала.

Предприятиям нужен взгляд стороннего наблюдателя, который независим от внутренних интриг, группировок, подводных течений и т.п. Консультант свободен в высказывании своей точки зрения в отличие от работника, который дорожит своим местом.

Современным методом является коучинг. Коучинг в каком-то смысле представляет собой организационную идеологию и, как всякая идеология, имеет в своем распоряжении определенный инструментарий своего продвижения, в том числе метод управления посредством задавания вопросов. Как уже говорилось, "хорошие", или правильно заданные, вопросы - одно из важных условий достижения эффективности в процессе обучения действием. Искусство задавать вопросы тесно смыкается с технологией коучинга, получившей в последние годы широкое распространение во многих процветающих компаниях.

Известны несколько подходов к определению коучинга, имеющих общую основу, которая представляет собой сочетание партнерства, раскрытия потенциала и результатов. Согласно такой точке зрения коучинг рассматривается как партнерское сотрудничество, благодаря которому раскрывается, реализуется скрытый интеллектуальный потенциал сотрудников компаний и достигаются реальные организационные результаты. Можно сказать, что это модель взаимодействия, позволяющая повысить уровень мотивации и ответственности персонала. В таком контексте коучинг - усиление ресурсов людей как личностей и профессионалов в процессе подготовки к значимому прорыву. Усиление выражается в том, чтобы помочь топ-менеджменту в постановке четких целей и временных рамок, в которых эти цели должны быть достигнуты. Цели могут быть любыми - от профессионального роста конкретных сотрудников до улучшения взаимоотношений в группе или компании в целом.

Суть коучинга - раскрытие потенциала личности для максимизации собственной производительности труда и эффективности, т.е. ведение человека к достижению максимальных результатов в ограниченные сроки. Коучинг больше помогает

личности обучаться, нежели учит. Технология коучинга в полной мере отвечает главным требованиям, предъявляемым к знаниям и умениям в информационной экономике. Считается, что коучинг способствует формированию общего видения у персонала компании. Это выглядит следующим образом: ориентация на команды, создание видения как необходимого условия эффективного взаимодействия, организация активного сотрудничества между группами и подразделениями в компании.

Первая особенность такой экономики заключается в постоянных изменениях, заставляющих компании учиться жить в этих изменениях, т.е. постоянно учиться и переучиваться. Обучение должно происходить постоянно, но не должно занимать много времени, требует от компаний формирования навыков обучения.

На рис.6. представлены основные области использования коучинга в компании.



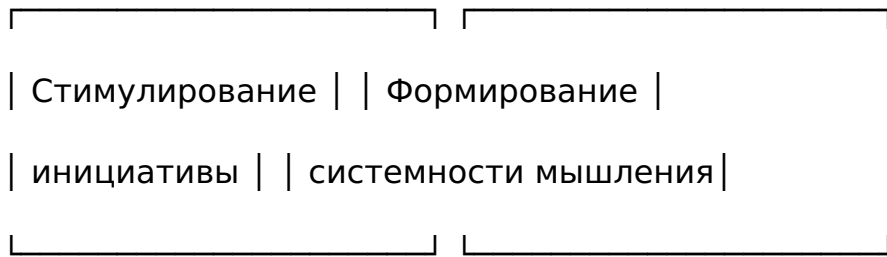


Рис. 6. Основные области использования коучинга в компании

Второй особенностью становится многообразие и доступность информации, поэтому для достижения успеха необходимо научиться ориентироваться в ее потоке, отделять главное от второстепенного, сравнивать и анализировать, а также продуктивно применять то, что нужно в данный момент для конкретной бизнес-ситуации.

Третья особенность состоит в том, что реалии современного бизнеса предполагают отказ от внешних консультантов, поскольку они не могут до конца понять специфику компании. В связи с этим нужно научиться искать ответы на сложные организационные вопросы, а роль консультантов сводится к выполнению функций помощников, разъясняющих, как найти наиболее эффективные варианты решения.

Четвертая особенность связана с тем, что сегодня уже не существует единых стандартов и приемов достижения успеха. Для каждой компании может быть свой собственный путь к процветанию, поэтому следует научиться его находить, раскрывать интеллектуальный потенциал своих сотрудников, создавать свою уникальную организационную культуру, что позволит добиться успеха в бизнесе.

Кроме того, благодаря внедрению коучинга компании могут развить организационное знание, улучшить эффективность деятельности и повышать качество продуктов, что ускоряет процесс продвижения компании к своей цели, помогая сосредоточиться на желаемом результате и открывая более широкий выбор бизнес-альтернатив.

В коучинге основное внимание фокусируется на текущей организационной ситуации и на том, какие действия готов предпринять персонал компании, чтобы добиться желаемого положения вещей.

Фактически коучинг представляет собой развивающее обучение, причем развитие является ключевым понятием этой технологии, суть которой - в непрерывном осознанном развитии и росте. Кроме того, коучинг фокусируется на будущих

3) принятие на себя обязательств.

Найти русский эквивалент этого понятия практически невозможно, коучем мы считаем человека, который проводит процесс коучинга. Часто используемое слово "тренер" не соответствует его содержанию, поскольку тренер всегда знает, что и как нужно делать, и дает конкретные указания. Коуч должен сделать так, чтобы участники самостоятельно прояснили свои цели и сформировали конкретные планы действий.

Коучи развивают пять ключевых способностей: слушать, наблюдать, различать, моделировать и излагать (вербальное общение). Изучается пять способов вербального общения: установление обратной связи, постановка вопросов, формулировка утверждений, диагностика вызовов, поиск идей. Коуч работает над тем, что приводит в действие систему мотиваций конкретного руководителя, играющую роль спускового крючка для начала реализации новых идей. Результатом коучинга должно стать принятие более смелых, более эффективных и более значимых, чем ранее, решений.

Коуч - профессиональный коммуникатор, владеющий навыками эффективного общения, предусматривающего следующие компетенции: активное слушание; умение задавать сильные вопросы; умение обеспечивать оперативную обратную связь. Эффективные вопросы заставляют начать замечать то, что раньше было недоступно, видеть ситуацию с разных сторон. Для эффективного задавания вопросов используют модель GROW (рис.8).



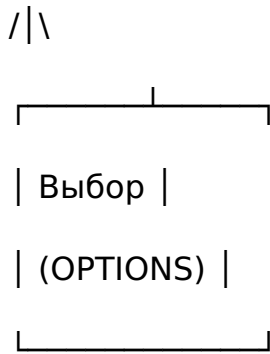


Рис. 8. Ключевые элементы модели GROW

Эффективный коуч обычно не просто разговаривает, он задает вопросы. Он делает это для того, чтобы:

- прояснить истинные потребности в обучении у обучаемого;
- усилить его энтузиазм;
- помочь обучаемому принять на себя ответственность за свое обучение;
- помочь ему поставить собственные цели;
- помочь ему построить реалистичный план действий;
- помочь найти ответы на его вопросы;
- помочь приобрести действительную приверженность его собственным планам и достичь поставленных целей;
- поддержать обучаемого на этапе реализации планов и помочь разобраться с тем, чему обучаемому следует еще научиться.

Приведенная модель GROW является своеобразным планом задавания вопросов обучаемому в целях прояснения его намерений. Технология коучинга требует большой гибкости.

В коучинге все вопросы подразделяются на "теплые" ("горячие") и "холодные". На "теплый" вопрос человек может ответить: "Да, я действительно должен об этом подумать (задуматься)". "Холодные" вопросы практически не затрагивают участника, при ответе на них он не задумывается. Как уже отмечалось, вопросы для действенного коучинга более эффективно формулируются на основе модели GROW, состоящей из четырех слагаемых: цели, реальности, выбора, намерений.

Внедрение коучинга позволяет компаниям развить организационное знание, улучшить эффективность деятельности и повысить качество продуктов, ускоряет процесс продвижения компании к ее цели, помогая сосредоточиться на желаемом результате и открывая более широкий выбор бизнес-альтернатив.

2. Организация проекта «Моя жизнь – моя компания»

Предлагается организовать новый внутренний проект «Моя жизнь – моя компания», который позволит сплотить сотрудников вокруг целей организации, вовлечь их в управление и упростить коммуникации и передачу деловой информации внутри коллектива. При этом становится возможным использовать потенциал и ценные предложения сотрудников компании.

Предлагаемый проект позволит в рамках компании учесть все те новшества, что которые сотрудники считают важными для улучшения передачи деловой информации в компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изменения в условиях хозяйствования на рубеже 21 века повышают уровень регулирования рыночной экономики и одновременно внешние риски. Современные направления исследований маркетинга и конкуренции использовали богатый теоретический и практический опыт при изучении и дальнейшем развитии методологии конкуренции. Кроме того, современные условия хозяйствования обязывают компании придерживаться осмотрительной политики в части работы с персоналом, уделять внимание работе по сокращению текучести кадров, улучшения деловых коммуникаций, так как поиск и обучение новых сотрудников являются дополнительными сотрудниками для предприятия и в условиях кризиса не повышает эффективность его работы.

В данной работе рассмотрены основные проблемы возникновения коммуникационных барьеров, принципы формирования системы коммуникаций в коллективе, управление организационным поведением, поведение в процессе передачи деловой информации. В настоящее время очень важны правильные деловые коммуникации и правильная оценка результатов работы коллектива в рамках всей работы системы предприятия и отдельных ее составляющих.

Предметом проведенного в работе исследования служит трудовой коллектив ООО «Невские звезды». Проводимый в работе анализ призван раскрыть влияние факторов и причин, влияющих на эффективность системы коммуникаций на предприятии, и нацелен на осмысление ее результатов. В работе акцентируется внимание на прямом и косвенном влиянии психологических аспектов на организацию работы.

Для рационального управления внутренними коммуникациями, обеспечения эффективной работы и преодоления коммуникационных барьеров можно использовать следующие основополагающие принципы работы с персоналом:

1. Понимание людей
2. Планирование работы
3. Обеспечение мотивации
4. Обучение сотрудников

Такие элементы организационной культуры, как межличностная кооперация и эффективность делового общения, должны очень иметь высокие оценки, рекомендуется несколько раз в год проводить семинары, посвященные навыкам делового общения и межличностным коммуникациям.

Таким образом, наиболее серьезным направлением профилактики служебных коммуникативных барьеров является справедливое распределение организационных ресурсов, обучения межличностным коммуникациям, тренинги, совместные корпоративные мероприятия, формирование сильной организационной культуры и демократичного стиля управления.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Никулин Л.Ф., Бусалов Д.Ю., Исаева К.В. Управление изменениями. М.: Прима-пресс Экспо, 2010. С. 13
2. Оксина К.Э. Организационное поведение: Учеб. М.: Кнорус, 2009. С. 93
3. Кричевский Р.Л. Психология лидерства. М.: Статут, 2011. С. 93
4. Елиферов В.Г., Репин В.В. Бизнес-процессы: регламентация и управление: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2010.С.98
5. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник. М.: ТК "Велби", изд-во "Проспект", 2009.С.97
6. Генкин Б.М. Экономика и социология труда. 8-е изд. М.: Норма, 2009. С. 69

7. Дырин С.П. Управление персоналом: многовариантный характер современной российской практики. СПб.: Петрополис, 2011. С. 216
8. Кулапов М.Н., Бадмаева С.В., Карнаух И.С. Руководитель в системе управления персоналом. М.: ИПК Госслужбы, 2009. С.123
9. Кокорев И.А. Управление персоналом в рамках концепции человеческого капитала. М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2010.С.98
10. Гостев А. "Золотая середина" эффективного менеджера // Генеральный директор. 2013. N 3. С. 63 - 64.