

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

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

В данной работе подробно рассмотрим основные принципы формирования системы коммуникаций, обратной связи в управлении организационным поведением. Очень важны правильные деловые коммуникации и правильная оценка результатов работы коллектива в рамках всей работы системы предприятия и отдельных ее составляющих. Общие результаты деятельности могут быть хорошими или плохими, но важно определить, какие показатели, оказали положительное влияние на общие результаты, а какие - отрицательное. Для достижения нужного результата необходимо обеспечивать управляемое развитие и способы работы. Все эти аспекты обусловили усложнение процесса коммуникаций и выявление потребности, преодоления коммуникационных барьеров и обратной связи в процессе руководства трудовыми ресурсами.

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 «УНИХИМТЕК»

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

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

# **ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОММУНИКАЦИЙ И ВОЗНИКНОВЕНИЯ БАРЬЕРОВ В КОММУНИКАЦИЯХ**

## **Сущность процесса коммуникаций**

Современный персонал постоянно включен в процесс деловых коммуникаций. Ежедневно происходит общение с коллегами, вышестоящими структурами и проверяющими, подчиненными и партнерами, проводит телефонные переговоры, презентации, совещания. И это далеко не полный список всех контактов. Рассмотрим сущность процесса коммуникаций, а также как достичь успеха, общаясь с одним собеседником или большой аудиторией.

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 (Приложение 1).

Надлежащее выполнение своих профессиональных обязанностей предполагает определенные требования к его психологии (таким функциям, как восприятие, психомоторика, мышление, внимание и память).

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.

## **1.2. Коммуникации в процессе управления**

Любой системой невозможно эффективно управлять без деловых коммуникаций. Коллектив любой компании - сложный механизм, и очень сложно добиться, чтобы коммуникации работали без каких-либо сбоев и проблем. Как правило, всегда есть организационные и коммуникационные проблемы в операционной деятельности. Однако, задача организации, добиться определенных показателей, поэтому

главная управленческая задача - выстроить систему деловых коммуникаций так, чтобы выполнять планы, которые компания ставит перед собой.

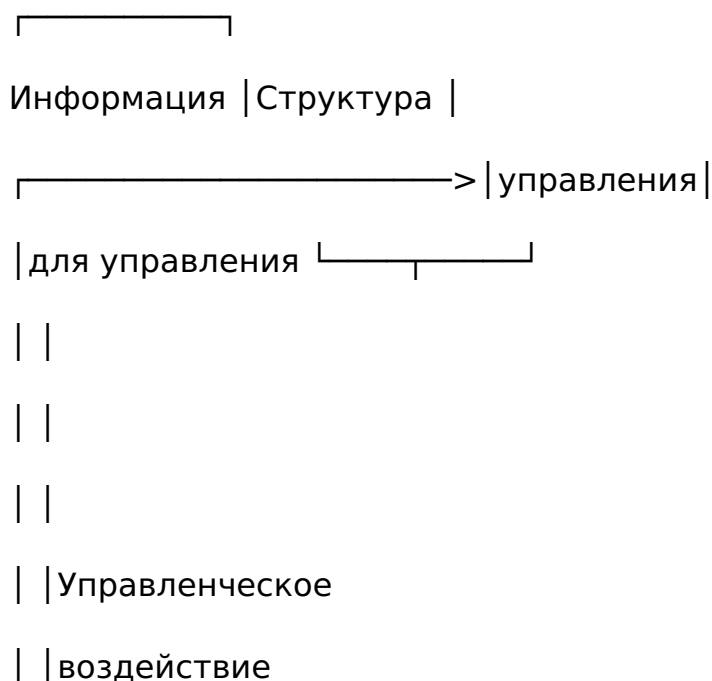
Управление коммуникациями - это творческое, волевое действие по управлению на основе анализа системы информации, выборе цели, методов и способов деятельности коллектива [3, 38]. Современные требования к руководителю приведены в Приложении 2.

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

Рассмотрим более подробно основные принципы формирования системы деловых коммуникаций.

Для достижения нужного результата необходимо обеспечивать управляемое развитие и способы работы. Однако, чтобы отбирать только необходимую информацию для управления всей системой, компания должна уметь определять важность или второстепенность обрабатываемой информации. Ключевыми считаются процессы упорядочения коммуникаций и обмена информацией в рамках компании.

В процессе управления системой участвуют как минимум два субъекта - "управляющий" (структура управления) и "управляемый" (структура исполнения) изображена на рис. 1.



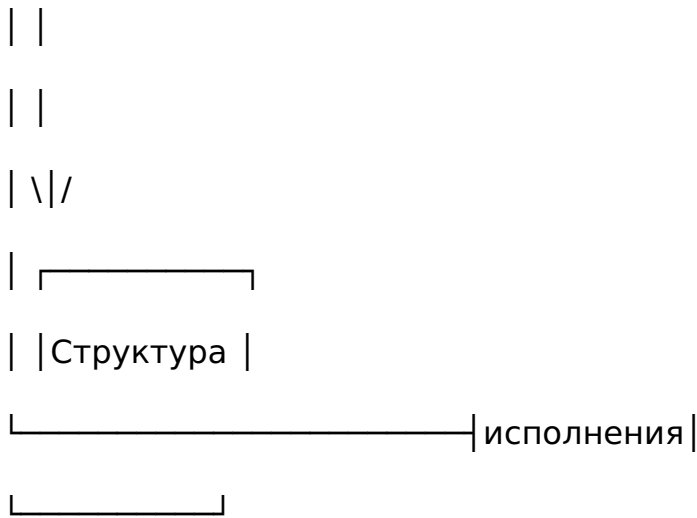


Рис. 1. Обмен информацией в процессе управления[4, 45]

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).



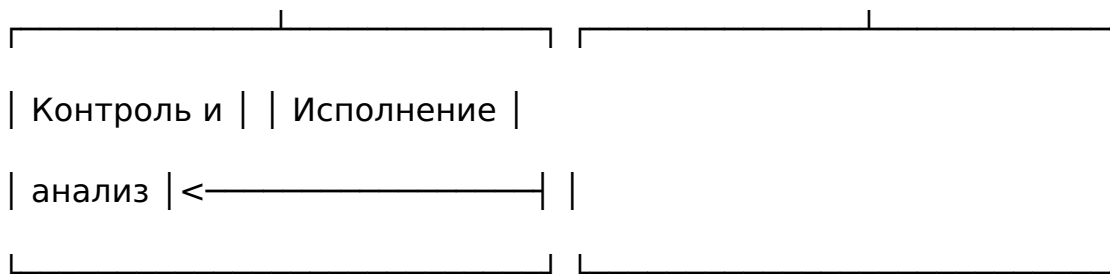


Рис. 2. Структура процесса управления

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. Далее процесс повторяется.

Основными целями успешных коммуникаций являются:

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

Руководитель – это, прежде всего, работа с людьми, отдельный вид деятельности, если хотите, самостоятельная профессия. Но ее можно освоить, если изучать и применять методы и техники управления. Особое место среди этих техник занимает умение общаться с подчиненными. 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. На большом предприятии даже после нескольких тренингов и семинаров некоторые руководители продолжают игнорировать роль коммуникаций в управлении: не ставят четких задач, не дают грамотной обратной связи, не обучают своих сотрудников, не составляют индивидуальных планов [\[4, 85\]](#).

Конечно, это неправильно, но от этого предприятие не остановится, качество практически не страдает, потому что сотрудников достаточно много, подчиненные или другие руководители компенсируют проблемы, которые создает или не решает коллега.

В малом 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.

Руководитель любой службы или отдела, должен с самого начала поменять свое мировоззрение, приняв несовершенство управленческого мира. Эмоциями в процессе управления нужно управлять, но не подавлять их. Любой начинающий руководитель сталкивается с тем, что, вступив в свою должность, он неизбежно становится объектом повышенного внимания своих подчиненных. Это нормально и является неотъемлемым механизмом жизни любой малой группы, члены которой хотят удостовериться в том, что их новый лидер действительно может руководить. Очень мощным приемом, позволяющим заработать авторитет в короткие сроки, является личный пример. Довольно часто руководители, особенно молодые, допускают серьезную ошибку, считая, что новое назначение делает их уникальными людьми.

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 (Приложение 3).

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].

### **1.3. Коммуникационные барьеры и их преодоление**

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.

Существуют признаки, по которым косвенно можно судить об атмосфере в группе. Предложенные в Приложении 4 вопросы помогут оценить атмосферу в коллективе. 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.

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.

А что можно сделать, если коммуникативный барьер уже возник?

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. Еще до начала обучения сотрудников необходимо проделать большой объем подготовительной работы, понять, зачем, кого, чему и как предстоит учить. Играя 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 рассмотрим варианты разрешения конфликтов.

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. Себе дороже. 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 конфликт 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. 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

Итак, 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.

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.

Проблема профилактики и разрешения межличностных конфликтов, связанных сложна. Ясно, что действительность многогранна и ни одна конфликтная ситуация не похожа на другую. 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.

Сотрудничество сторон в процессе хозяйственной деятельности является важной основой, способствующей пониманию, имеет существенное значение для формирования определенных психических и социальных позиций. Большое значение для руководителей имеют умение применять самоконтроль и самооценку уровня организации и производительности профессиональных действий, что будет способствовать спокойной работе и деловому общению.

## **ГЛАВА 2. КОММУНИКАЦИОННЫЕ БАРЬЕРЫ НА ПРИМЕРЕ ООО «УНИХИМТЕК»**

## 2.1 Краткая характеристика предприятия

ООО «УНИХИМТЕК» действует на основании нормативно-правовых актов, а также в соответствии с «Уставом». ООО «УНИХИМТЕК» по всем критериям относится к субъектам малого предпринимательства.

Адрес: г. Москва, МГУ им М.В. Ломоносова, Ленинские горы ул., д. 1, стр. 11.  
Телефон: +7 (495) 939-2000 Факс: +7 (495) 939-2000

Основной вид деятельности – производственная деятельность. ООО «УНИХИМТЕК» выпускает техническую инновационную продукцию для судостроительной отрасли. Исследуемое предприятие выпускает различную уплотнительную продукцию для данной отрасли, из современных материалов по чертежам собственных конструкторов.

ООО «УНИХИМТЕК» имеет целый ряд патентов на изобретения и полезные модели в области уплотнительной техники. Современные материалы, используемые в производстве ООО «УНИХИМТЕК» позволяют достичь необходимой точности и герметичности.

Основной целью деятельности общества является извлечение прибыли. Предприятие ООО «УНИХИМТЕК» можно рассматривать как систему, которая требует вложений и затем дает желаемый результат на выходе. "На входе" организация получает сырье и оборудование от своих поставщиков, денежные средства от банков, персонал и т.п. "На выходе" появляется готовая продукция, которую организация продает своим покупателям (рис. 3).

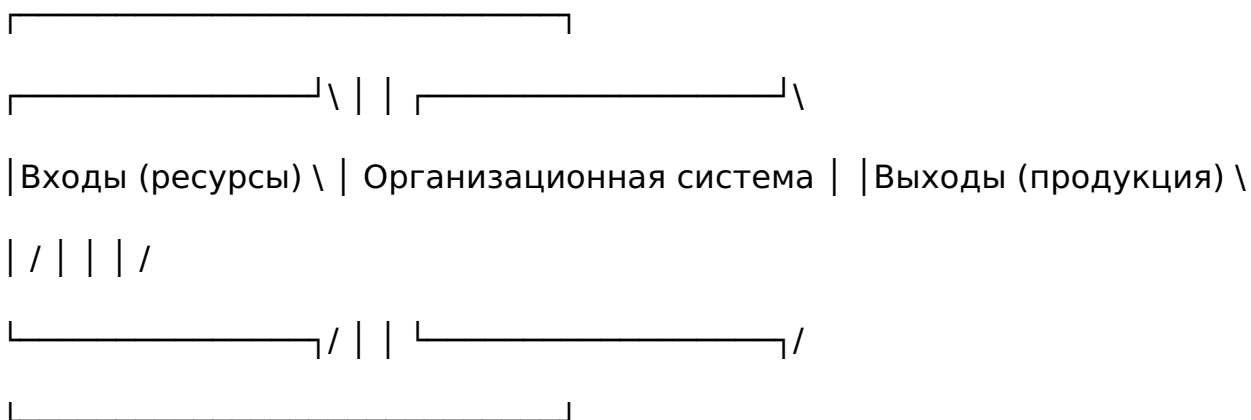
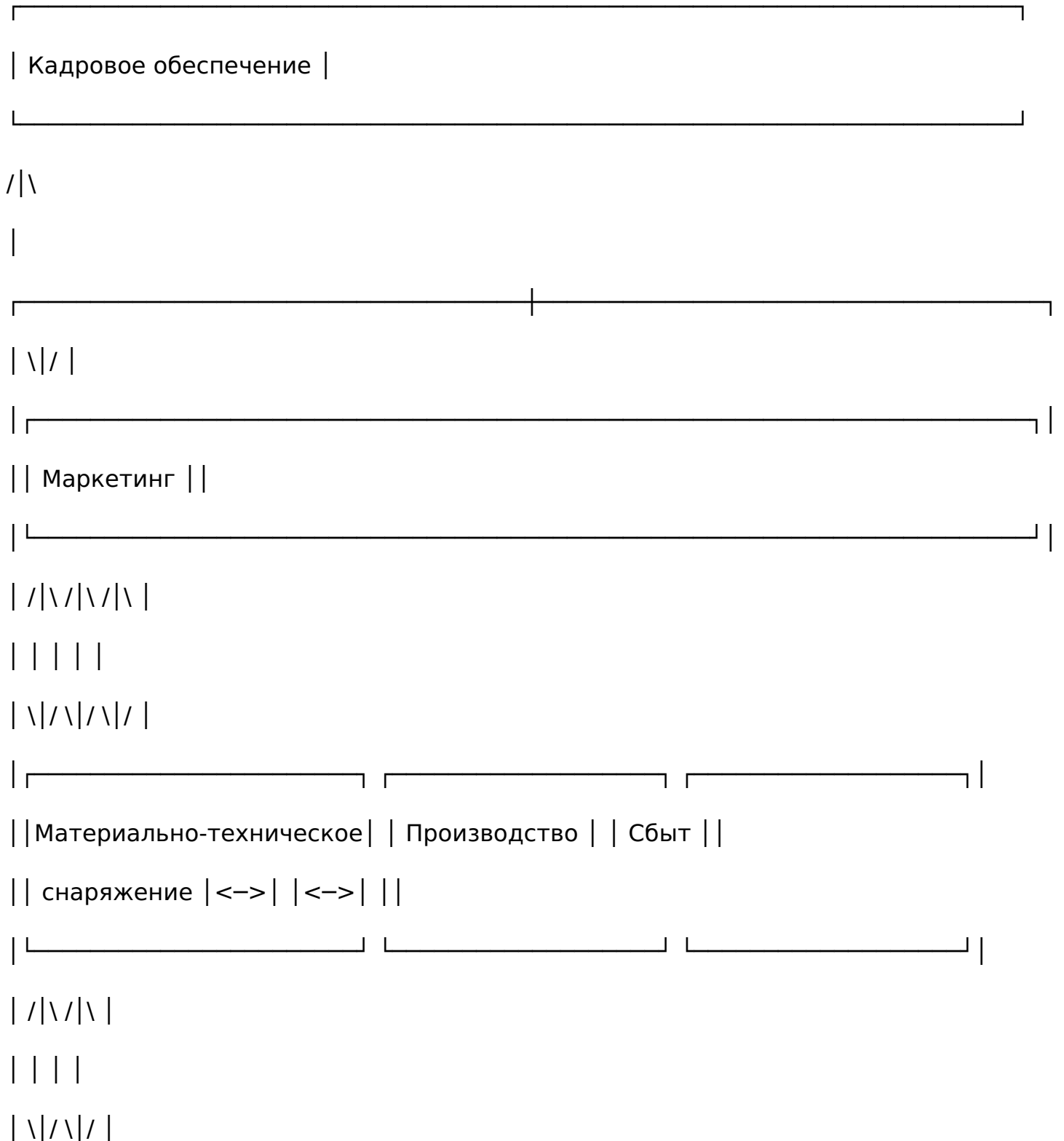


Рис. 3. Организация ООО «УНИХИМТЕК» - открытая система

ООО «УНИХИМТЕК» 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).





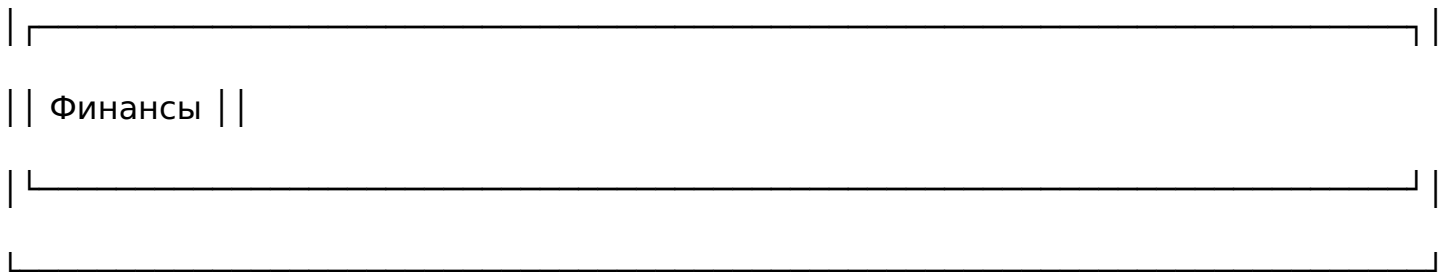


Рис. 4. Основные функциональные сферы ООО«УНИХИМТЕК»

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

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

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

Основными потребителями выпускаемой продукции являются предприятия крупного бизнеса 71% и 29% - малые предприятия (рис.5).

Рис.5. Структура потребителей ООО «УНИХИМТЕК»

Конкурентоспособность продукции ООО «УНИХИМТЕК» 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.

Предприятие является примером конкурентоспособности в данном сегменте рынка. Направления работы по повышению качества продукции и внедрению новых ее видов проводятся постоянно, что ведет к успешной деятельности предприятия.

Стадия стабилизации – стадия развития предприятия ООО «УНИХИМТЕК» 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.

## **2.2 Управление персоналом предприятия**

Организационную структуру управления ООО «УНИХИМТЕК» можно представить следующим образом (рис.6).

Руководитель

Финансово – экономическое управление

Коммерческое управление

Техническое управление

Управление проектами

Инженерное управление

Рис.6. Организационная структура руководства и управления

Компания ООО «УНИХИМТЕК»— это сообщество, в котором решение, напрямую касающееся лишь нескольких служащих, иногда влияет на весь коллектив, не стоит забывать о рядовых сотрудниках. Проведение дорогостоящей программы мотивации для высокооплачиваемых профессионалов одновременно с увольнением сотен рабочих негативно повлияет на всех сотрудников компании. Компании с прекрасными стратегическими целями и интересной работой для менеджеров, но с жесткими правилами для рядовых сотрудников порой полностью теряют работоспособность.

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 «УНИХИМТЕК» 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 «УНИХИМТЕК»:

- 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 «УНИХИМТЕК» в таблице 1.

Таблица 1

Классификация организационной культуры ООО «УНИХИМТЕК»

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 «УНИХИМТЕК», можно использовать для разработки направлений позитивных изменений, развития персонала, так и для построения более эффективной системы управления персоналом на предприятии.

## **2.3. Анализ рабочей среды и коммуникаций персонала**

В данной организации работали молодые конструкторы, инженеры. Для них важны не только технические решения, позволяющие повысить эффективность работы (уровень рабочего оборудования или второй монитор для одновременной работы в разных программах), но также решения по стилизации и оформлению офиса, создающие спокойное настроение и сосредоточенность (дизайн помещений) или настраивающие на творческий лад.

Коллектив ООО «УНИХИМТЕК» в настоящее время насчитывает 55 человек.

Офисные сотрудники размещены в двух больших открытых офисных пространствах, а также в производственных помещениях. В одной офисной зоне находились сотрудники, связанные с проектной деятельностью, в другой - сотрудники, связанные с продажами и администрированием бизнеса. Ввиду напряженной работы и разноплановости задач людей, находящихся в одном и том же помещении постоянно возникало напряжение.

Коммуникативные барьеры обычно возникали между сотрудниками различных отделов, бухгалтеров и отдела продаж, конструкторов и производства,

Конфликт между подразделениями бухгалтерия и отдел продаж 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, снижение эффективности деятельности всего хозяйствующего субъекта;
4. Следствием конфликта может быть негативная оценка отдельным работником своих партнеров по совместной деятельности, разочарование в своих коллегах.

## **ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ КОММУНИКАЦИЙ И ПРЕОДОЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИОННЫХ БАРЬЕРОВ**

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.

Представляется, что создание благоприятного социально-психологического климата входит в справедливые условия труда и работодателю следует о нем позаботиться. Условия, в которых происходит взаимодействие членов команды или рабочей группы, влияют на успешность их совместной деятельности, удовлетворенность процессом и результатами труда. В частности, к ним относятся качество и комфортность деловых коммуникаций.

Сегодня все больше работодателей приходят к пониманию, что именно обученный, высококвалифицированный сотрудник является решающим фактором для выживания и развития организации. Да и сами работники осознают, что достойный профессиональный уровень и квалификация - залог успешной работы и высокого дохода. Наиболее чувствительны к коммуникациям высококвалифицированные кадры - топ-менеджеры и ведущие специалисты.

Также 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. Создание режима работы в режиме «гибкого офиса»,
2. Обучение персонала коммуникативным навыкам.

Рассмотрим предлагаемые направления по – порядку.

Работа в режиме «гибкого офиса»

Компании в связи с необходимостью улучшить коммуникации и экономить ресурсы и рабочее время сотрудников предлагается перейти на работу в режиме «гибкий офис». Для этого к решению поставленной задачи по созданию мобильных рабочих мест привлекли весь коллектив и с его помощью провели предварительный анализ.

1. Сначала определили ключевые бизнес-процессы и соответствующие им профессиональные группы: продажа услуги, производство услуги, администрирование бизнеса.

2. Далее оценили распределение рабочей нагрузки по основным типам работ и уровням управления, исходя из 100%-ной нагрузки различных групп сотрудников.

Результаты анализа представлены в таблице Приложения 5.

Из [таблицы](#) видно, что рядовой сотрудник компании 85% времени проводит за компьютером. А это означает, что он может работать за компьютером и в удаленном режиме, поскольку эта работа не требует его постоянного присутствия в офисе. Руководители подразделений, связанных с административной деятельностью, также большую часть времени проводят за компьютером, и их рабочий график тоже может быть облегчен возможностью работать в удаленном режиме. Руководители проектов часто бывают на выезде, участвуя в переговорах с клиентами, поэтому их постоянного присутствия в офисе не требуется.

Деятельность руководителей подразделений продаж в основном связана с деловой коммуникацией по телефону, что тоже может происходить без "привязки" к офису. В результате получается, что суммарно более 50% деятельности всех сотрудников компании может происходить вне офиса, то есть в удаленном режиме.

3. Далее вместе с персоналом проанализировали возможность работы в удаленном режиме и графики сменности. Сотрудников попросили оценить две характеристики условий труда: возможность удаленной работы и сменность работы - и в каждой из них выбрать наиболее подходящий вариант для разных категорий персонала (табл. 2).

Таблица 2

Анализ возможности удаленной работы сотрудников ООО «ПОРТ»

Возможность удаленной работы

Сменность работы

- |  |                              |
|--|------------------------------|
| 1. Работа в офисе (100%).                          | 1. Стандартный режим работы. |
| 2. Работа в офисе (70 - 80%), удаленно (20 - 30%). | 2. Вечерний режим работы.    |
| 3. Работа в офисе (50%), удаленно (50%).           | 3. Ночной режим работы.      |
| 4. Работа в офисе (20 - 30%), удаленно (70 - 80%). | 4. Индивидуальный график     |
| 5. Работа удаленно (100%)                          |                              |

Результаты их оценки представлены в таблице 3.

Таблица 3

Анализ возможности удаленной работы по категориям работников

Подразделение	Удаленность работы	Сменность работы	Сумма баллов
Руководство компании	3	4	7
Подразделения продаж	3	1	4
Производственные подразделения	2	1	3
Обеспечивающие и административные подразделения	1	1	2

Из [таблицы 3](#) видим, что существующие сотрудники предпочитают находиться в офисе большую часть времени и работать в стандартном дневном графике. Однако возможности компании позволяют организовать работу как в удаленном режиме, так и с использованием разных графиков. Значит, нам стоило искать новых сотрудников, предпочитающих работать в удаленном или дистанционном режиме,



а также готовых работать вечерами, ночью или по индивидуальному графику.

Кроме этого мы еще обсудили то, какие дополнительные факторы условий труда важны сотрудникам для повышения эффективности их работы. Результаты группового обсуждения. (Приложение.6).

Итак, перечислим основные решения, предлагаемые для исследуемой компании ООО «ПОРТ»:

1. Организация поиска и наем специалистов, готовых к нестандартным условиям труда предпочитающих работать в удаленном или дистанционном режиме, а также готовых работать вечерами, ночью или по индивидуальному графику, в том числе из регионов РФ.

3. Разработка программ адаптации новичков и схем функционального взаимодействия между различными группами сотрудников, учитывающих профессиональную нагрузку, удаленность взаимодействия и сменность рабочего графика.

4. Разработка новых комплексных систем оплаты труда с учетом различных условий труда, нормирования и контроля рабочей нагрузки, типов трудовых договоров.

5. Обучение всех сотрудников новым стилям дистанционного взаимодействия.

6. Новая организация офисного пространства в соответствии с предложениями сотрудников команд

7. Инициация проекта по описанию бизнес-процессов.

В завершение можно сказать, что от разработки инициатив до их полной реализации прошло 6 месяцев. К концу этого периода в компании может работать 40 человек.

Создание мобильных рабочих мест и совершенствование бизнес-процессов в компании заняло около года и позволило получить дополнительный экономический эффект к тому, которого мы уже добились за счет оптимизации офисного пространства, построения новых коммуникаций, обучения и развития сотрудников, а также создания проектной командной культуры нового типа.

Обучение персонала коммуникативным навыкам

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 «УНИХИМТЕК» 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.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В данной работе рассмотрены основные проблемы возникновения коммуникационных барьеров, принципы формирования системы коммуникаций в коллективе, управление организационным поведением, поведение в конфликте. 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 «ПОРТ». 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.

Сегодняшняя экономическая ситуация в мире меняется и пытаюсь обеспечить будущее своему бизнесу, бизнесмены сталкиваются с новыми проблемами. Руководители уже не могут просто контролировать свои организации, они должны вести их за собой. Их задача уже не в том, чтобы под их руководством осуществлялась максимальная реализация, а в том, чтобы задействовать персонал в максимальной реализации инноваций. Для этого каждому участнику процесса необходимо измениться изнутри.

Представляется, что создание благоприятного социально-психологического климата в организации входит в справедливые условия труда и работодателю следует о нем позаботиться. Условия, в которых происходит взаимодействие членов рабочей группы, влияют на успешность их совместной деятельности, удовлетворенность процессом и результатами труда. В частности, к ним относятся качество и комфортность деловых коммуникаций.

Сегодня все больше работодателей приходят к пониманию, что именно обученный, высококвалифицированный сотрудник является решающим фактором для выживания и развития организации. Да и сами работники осознают, что достойный профессиональный уровень и квалификация - залог успешной работы и высокого дохода.

Наиболее чувствительны к коммуникациям высококвалифицированные кадры - топ-менеджеры и ведущие специалисты. Принимая на работу молодых специалистов без опыта, компания имеет шанс в перспективе получить грамотных и лояльных молодых специалистов. Однако, большое внимание следует уделять правильных внутренних коммуникаций. Один из лучших способов обучения молодых сотрудников - прикрепление к ним опытного наставника. Обученный внутри

компания специалист более лоялен работодателю, более ориентирован на высокие результаты по сравнению со специалистами, принятыми извне.

Кроме того, корпоративный тренинг, особенно направленный на отработку определенных технологичных навыков, не сможет в одночасье решить проблемы коммуникаций, привести к необходимым изменениям на личностном уровне менеджеров по продажам, обеспечить комплексные результаты.

Тем не менее, использованная методология обучения - корпоративный тренинг - оказалась вполне эффективной и полезной, и в первую очередь с точки зрения распространения и популяризации лучшего опыта коммуникаций и имеющейся практики коммуникаций.

Большинство обучавшихся приняло идею о том, что жесткость позиции вовсе не означает, что невозможно договориться. После подробного разбора на тренинге способов манипуляции и самых распространенных уловок стало очевидным: используемое в процессе переговоров психологическое и позиционное давление - "проверка силы" друг друга - обычная российская практика.

Также 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.
11. <http://www.unichimtek.ru/contacts/> сайт компании ООО «УНИХИМТЕК»

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

Конкретизация доминирующего психологического фактора

на отдельные функции и действия субъектов

Субъект/

взаимодействующие Функции, действия

субъекты

Доминирующий

фактор или группа

факторов

Руководитель предприятия	Выбор формы организации бухгалтерского учета	Психологический тип, стиль управления и подхода к принятию решений
Руководитель - главный бухгалтер	Подбор и интервьюирование главного бухгалтера предприятия	Совместимость психологического типа с типом руководителя
Руководитель - главный бухгалтер, ИТ-сотрудник (от англ. IT, information technology - информационные технологии)	Формулировка запроса на формат данных внутренней бухгалтерской управленческой отчетности	Стиль управления и подхода к принятию решений

Организация коммуникативных сетей.

Руководитель -  
главный бухгалтер,  
руководитель -  
ИТ-сотрудник

Повышение качества информации, циркулирующей по коммуникативным сетям, обеспечивающей управление и деятельность учетного персонала.

Группа познавательно-коммуникативных психологических факторов

Полноценное использование информации для решения задач управления

Руководитель  
предприятия

Обеспечение информационной безопасности предприятия

Психологические аспекты

Руководитель  
предприятия

Субъективная оценка качества учетно-аналитической информации бухгалтерской управленческой отчетности

Субъективность по восприятию

<p>Главный бухгалтер - Участие в подборе и бухгалтер интервьюировании бухгалтеров</p>	<p>Совместимость психологического типа с типом главного бухгалтера, с другими сотрудниками бухгалтерии</p>
<p>Главный бухгалтер - бухгалтер- исполнитель</p> <p>Определение (закрепление) участка работы, учитываемых объектов</p>	<p>Принадлежность бухгалтера- исполнителя к определенному психологическому типу личности</p>



Главный бухгалтер	Разработка приемлемого варианта решения нетривиальной задачи	Степень применения профессионального суждения в соответствии с присущим психологическим стилем принятия решений
Главный бухгалтер	<p>Определение долговременной учетной политики.</p> <p>Выбор формы бухгалтерского учета.</p> <p>Подбор комплекса технических средств.</p> <p>Формирование структуры бухгалтерской службы.</p> <p>Разработка графика документооборота и должностных инструкций для бухгалтерского персонала</p>	Степень применения профессионального суждения в соответствии с присущим психологическим стилем принятия решений

Бухгалтер	Влияние на объемы и качество предоставляемой информации	Психологические факторы, а также субъективность по искажению
Бухгалтер - бухгалтер-инсайдер	Процесс обсуждения профессиональной деятельности	Умение преодолевать лингвистические и психологические коммуникативные барьеры
Бухгалтер - бухгалтер-аутсайдер	Формулировка требований к компьютерной системе бухгалтерской отчетности	Интересы, психологические установки, свойства личности
Бухгалтер - работник ИТ-сферы	Формулировка запроса на формат данных отчетности и пояснительной записки	
Пользователи учетной информации		

## Приложение 2

Современные требования к руководителю

Перечень требований

Деловые качества

Достоинство и высокая ответственность	Самообладание
Чувство нового	Ответственность
Умение рисковать	Организаторское чутье
Чувствительность к изменениям	Руководство эмпатий
Компетентность	Настойчивость
Высокая ответственность	Самообладание
Подвижность	Избирательное стимулирование персонала
Обходительность с подчиненными	Умение найти в сотрудниках способности
Благожелательность	Скромность
Высокая работоспособность	Трудолюбие
Требовательность к подчиненным	Благожелательность, скромность
Умение идти на компромисы	Терпение

### **Приложение 3**

Виды адаптированности бухгалтера и факторы, влияющие на деловые коммуникации [\[5, 35\]](#)

Адаптированность	Характеристика	Факторы влияния
Профессиональная	Способность приспособляться к особенностям конкретной профессии через активное освоение входящих в нее структуру трудовых операций, действий.	Широта и разнообразие трудовой деятельности. Интерес к трудовой деятельности, содержанию труда.
	Способность к принятию решений и действиям в стандартных условиях	Влияние профессиональной среды. Индивидуально-психологические свойства личности бухгалтера
Психофизиологическая	Способность приспособляться к условиям труда, режимам труда и отдыха на рабочем месте, содержанию и характеру труда (индивидуального или коллективного)	Состояние здоровья работника. Защитные реакции организма на уровень внешних факторов

		Психологический климат трудового коллектива.
		Традиции и нормы взаимоотношений.
	Способность приспосабливаться к трудовому коллективу, во взаимодействии с которым осуществляется	Стиль руководства. Особенности межличностных отношений.
Социально- психологическая	профессиональная и общественная деятельность, к его нормам, руководству и коллегам, к экономическим реалиям	Группа негативных факторов (обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой трудностей, важности живого человеческого общения, практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний)

## Приложение 4

Вопросы для оценки комфортности деловых коммуникаций

Нравится ли вам ваша работа?

Хотели бы вы ее поменять?

Если бы вам сейчас предстояло заняться поиском работы, остановили бы вы свой выбор на вашем настоящем месте?

Достаточно ли ваша работа для вас интересна и разнообразна?

Устраивают ли вас условия на вашем рабочем месте?

Удовлетворяют ли вас оснащение, оборудование, которое вы используете в работе?

Насколько удовлетворяет вас оплата труда?

Имеете ли вы возможность повысить свою квалификацию? Хотите ли воспользоваться такой возможностью?

Устраивает ли вас объем работы, которую вам приходится выполнять? Не перегружены ли вы? Приходится ли работать в нерабочее время?

Что в организации совместной деятельности вы предложили бы изменить?

Как бы вы оценили атмосферу в вашем трудовом коллективе (дружеские отношения, взаимное уважение, доверие или зависть, непонимание, напряженность в отношениях)?

Устраивают ли вас отношения с вашим непосредственным руководителем?

Часто ли возникают в вашем коллективе конфликты?

Считаете ли вы своих коллег квалифицированными работниками? Ответственными?

Пользуетесь ли вы доверием и уважением у ваших коллег?

## **Приложение 5**

Анализ рабочей нагрузки по основным типам работ и уровням управления ООО «ПОРТ»

Вид деятельности	Рядовые сотрудники	Руководители административных подразделений	Руководители проектов	Руководители подразделений продаж
------------------	--------------------	---	-----------------------	-----------------------------------

Обсуждение задания, планирование работ	5%	10%	5%	5%
Работа за компьютером	85%	60%	10%	10%
Деловая переписка		5%	20%	5%
Разговоры по телефону		5%		65%
Участие в переговорах, совещаниях		5%	50%	15%
Формирование пакета документов по проекту	10%			
Контроль исполнения работ и качества документов		15%	15%	
Итого	100%	100%	100%	100%

## Приложение 6

Результаты обсуждения дополнительных факторов условий труда

## Технологии

Телефонная связь между  
отделами.

Общий чат.

Отдел брошюровки (для  
пакета проектных  
материалов).

Библиотека знаний, в том  
числе архив уже  
выполненных проектов.

Комплектность рабочего  
места

## Дополнительный персонал

Секретарь (для работы с  
входящей/исходящей  
информацией).

Курьер.

Персонал отдела брошюровки

## Рабочая среда

Офис в границах  
Садового кольца.

Акустические  
решения.

Шумоизоляция внутри  
отдела.

Стилизация  
оформления для  
каждого отдела.

Помещение для  
приема пищи.

Душ.

Комната отдыха.

Переговорные.

Озеленение внутри  
офиса.

Освещение.

Вентиляция