

Содержание:

Введение

Управление человеческими ресурсами – это не что иное, как человеческий аспект в управлении компанией и отношениях сотрудников с руководством[8].

Основой управления человеческими ресурсами выступают достижения психологии труда и используемые технологии и процедуры, совокупно определяемые как «управление персоналом», в отношении комплектования штата компании, выявления и удовлетворения потребностей сотрудников и практических правил и процедур, которые управляют взаимоотношениями между организацией и ее работником [9].

Коммуникация – очень важный, даже неотъемлемый момент общественных отношений. Каждый человек, у кого есть подчиненные или который сам находится в подчинении, так или иначе, связан с управлением человеческими ресурсами, при этом понимая роль и ценность коммуникаций[10]. Для менеджеров всех уровней власти выполнение данной функции попросту неизбежно. Можно наблюдать значимость благоприятности психологического климата коллектива как показателя эффективности работы отлаженных коммуникационных каналов и сетей.

Цель данной работы исследовать возможные барьеры эффективной коммуникации в организации и средства их устранения.

Для достижения этих целей необходимо решить следующие задачи:

1. Раскрыть теоретический аспект коммуникационных каналов и сетей в управлении.
2. Изучить барьеры успешной коммуникации, обозначив пути их устранения и перспективы развития информационных технологий в рамках управленческих задач.
3. На практике применить знания относительно проектирования социальных коммуникаций на примере конкретной компании ООО «MSG».
4. Сформировать итоговое представление об изученном материале.

1. Теоретические основы коммуникационных каналов и сетей в структуре управления

1.1. Коммуникационные каналы: значение, виды и типы коммуникационного взаимодействия

Коммуникационный канал – это то или иное средство, используя которое, можно передать сообщение от источника к получателю. Первый из них отправляет ту или иную информацию, а второй получает ее. При этом адресат может быть не один[14].

Примерами в деловой сфере могут служить следующие ситуации:

1. Получатель информации один – переговоры с представителем контрагента, индивидуальная беседа с руководителем, беседа двух сослуживцев в неформальной обстановке и т.д.;
2. Адресатов несколько – выступление Председателя правления на заседании Общего собрания акционеров, оратора на совещании, торгового представителя на презентации новой продукции и т. д.

Устные и письменные данные для наглядности может подкрепляться особыми выделяющими интонациями, указательной жестикующей, дополнительными фото- и видеоматериалами и т. д.

Обобщенно, каналы коммуникации можно охарактеризовать как реальные или воображаемые линии связи, по которым происходит перемещение информации. Естественно, обеим сторонам процесса (отправителю и получателю данных) необходимо наличие средств для восприятия сообщения: различные коды, языки, технические приспособления.

Значение коммуникаций в рамках управления компанией можно рассматривать разнопланово:

1. Выступают основным условием существования и развития компании, в которой они функционируют;

2. Поддерживают двустороннюю связь с внешней средой, при этом обуславливая уровень и качество принятия сопряженных управленческих решений.
3. Характеризуют состояние внутренней среды компании через обеспечение функционирования и взаимодействия ее персонала, структуры, целей, технологий и задач.
4. Вносят фактор неформальной структуры в процесс функционирования компании с пособничеством в сближении с ней формальной структуры.

В основу процесса коммуникации положено взаимодействие между элементами управленческой структуры - подразделениями, должностными лицами, осуществляемое с помощью соединяющих их коммуникационных каналов.

По своему содержанию коммуникационное взаимодействие разбито на информационное, административное и техническое.

Информационное взаимодействие следует описать, как обмен данными, необходимыми для принятия решений, между субъектами управленческой деятельности. Такая информация может быть официальной, то есть юридически закреплённой, или же неофициальной – не обладающей ни каким правовым статусом, но помогающей в качестве ориентира в той или иной ситуации.

При административном взаимодействии вышестоящие звенья управленческой структуры передают нижестоящим уровням управленческие полномочия и ответственность, различные распоряжения, инструкции, рекомендации, получают от них отчеты, осуществляя контроль. По назначению административное взаимодействие бывает координационным и интеграционным.

Техническое взаимодействие характеризуется участием субъектов управленческой структуры в практическом воплощении своих функций (подготовка и проведение заседаний, сбор данных и документов, обмен опытом, ведение делопроизводства и т. д.)

Относительно характера коммуникационного взаимодействия в компании можно выделить прямое (базируется на непосредственном контакте сторон) или косвенное (одна из сторон создает условия, при которых другая, несмотря на отсутствие каких либо команд выполняет требуемые от нее действия) взаимодействия.

Организационные коммуникации представляют собой совокупность коммуникаций, построенных на платформе общения, опосредованного информацией о самой

компании, ее целях и задачах.

Межличностные коммуникации – заключаются в устном общении сотрудников. Уровень эффективности межличностных коммуникаций крайне важен в вопросе успеха управленческой работы, поскольку именно на подобном непосредственном взаимодействии персонала различных эшелонов власти строится решение многих управленческих задач. Сама по себе межличностная коммуникация – лучший способ обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

Внешние коммуникации – это связи, функционирующие между компанией и внешней средой, факторы которой способны очень сильно влиять на работу хозяйствующего субъекта. Коммуникации с своим внешним окружением оснащены разнообразными средствами, например, реклама и программы продвижения товаров на рынке – для действительных и потенциальных потребителей. При формировании отношений с общественностью – важно создание определенного образа, имиджа компании на различных уровнях сотрудничества.

Внутренними коммуникациями называются связи внутри компании, на различных уровнях и подразделениях.

Формальные коммуникации – установленные коммуникации, согласно организационной структуре компании, обладающие непосредственной связью уровней управления и функциональных отделов. Здесь можно проследить такую тенденцию, как зависимость количества уровней власти и величины искажения данных. Чем больше уровней управления, тем выше вероятность искажения информации, поскольку каждый уровень власти может корректировать и отфильтровывать сообщения по своему усмотрению.

Неформальные коммуникации – иными словами, канал распространения слухов. Здесь информация передается гораздо оперативнее, по сравнению со скоростью по каналам формального сообщения, руководство часто готово воспользоваться уловкой в виде запланированной утечки и распространения определенных данных из разряда «только между нами».

Вертикальные коммуникации. Этот вид обмена информацией составляет основную часть коммуникационного процесса у руководителя.

Составляющие вертикальных коммуникаций следующие:

- прояснение задач, приоритетов, ожидаемых результатов;
- обеспечение вовлеченности подчиненных в решение задач;
- обсуждение проблем эффективности работы;
- достижение признания и вознаграждения с целью мотивации; совершенствование и развитие способностей у подчиненных;
- сбор информации о назревающей или реально существующей проблеме;
- оповещение подчиненных о грядущих изменениях;
- получение сведений об идеях и предложениях.

Интерактивные коммуникации в организациях возникают в процессе взаимодействия с лицами, равными по положению. Они обеспечивают человеку необходимую социальную поддержку.

Создаваемая руководителем сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей.

Вертикальные связи строятся по линии руководства от начальника к подчиненным.

Горизонтальные связи осуществляются между равными по уровням индивидами или частями организации: между заместителями, между начальниками отделов, между подчиненными.

Диагональные связи — это связи с другими начальниками и с другими подчиненными.

Сеть этих связей создает реальную структуру организации. Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление. Размеры подразделений в организации ограничивают возможности развития коммуникационной сети[3].

1.2. Коммуникационные сети: сущность в управлении, модель коммуникационных связей, ее элементы и феномены

Коммуникационная сеть представляет собой соединенные определенным образом участвующие в коммуникационном процессе индивиды через информационные потоки.

В рамках коммуникационных сетей важно не рассмотрение сторон процесса как таковых, а непосредственно отношение к коммуникации между ними, включая потоки сообщений или сигналов.

Коммуникационная сеть, как правило, концентрируется на выработанных в компании образцах информационных потоков, без акцента на качестве передачи смысла сообщений. При этом коммуникационная сеть может оказать влияние либо на сокращение, либо на рост разрыва между отправленными и полученными данными.

Позиции членов группы в коммуникационных сетях неоднозначны. Роль одних – в основном только восприятие информации, других – ее накопление, третьих – создание или обработка. Таким образом, можно говорить о наличии коммуникационных ролей у членов коллектива или подразделения компании.

Анализ ролевого набора дает платформу для понимания причин нарушения связей или перегруза коммуникационных каналов в той или иной части коллектива, а значит и своевременные сигналы для дополнительного ввода определенных должностей (ролей), как инструмента устранения дефектов систем сообщения данных.

При практическом рассмотрении коммуникационных сетей, можно составить следующую схему (см. рис. 1):

Виды коммуникационной сети

открытая

закрытая (замкнутая)

комбинированная

движение данных может остановиться при попадании в тупик - к элементу структуры управления в конце канала

сочетают в себе оба принципа построения и характерны для более крупных многоуровневых компаний

тупики либо отсутствуют, либо их можно обойти

змея (цепочка)

колесо

звезда

шпора

сеть типа Y

тент

кружок

вертушка

всеканальная сеть

палатка

соты

Рис. 1 – Основной видовой состав коммуникационных сетей

И.А.Ричардс, считал коммуникацию сама по себе феноменом, который воплощает в себе процесс воздействия сознания одного индивида на сознание другого так, что порождает в нем опыт, подобный своему собственному[12].

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента[5]:

1. Отправитель, лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;
2. Сообщение, собственно информация, закодированная с помощью символов;
3. Канал, средство передачи информации;
4. Получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Перейдем к моделям коммуникационных сетей. В простейшей модели коммуникации в качестве действия источник коммуникации посылает сигнал, который принимает адресат.

Обратная связь в таком виде коммуникации отсутствует. Все модели коммуникации делятся на две группы - линейные и нелинейные (диалоговые, полевые,

интерактивные).

Первой и наиболее известной моделью коммуникативного процесса стала так называемая «формула Лассуэлла» или модель «5W». Модель была создана в 1948 г. и применялась для придания структурной организованности дискуссиям о коммуникации.

К линейным моделям помимо модели Лассуэлла относят модели коммуникации Дж. Герберта, К. Шеннона и У. Уивера, к этой же группе относят модели У. Шрама, (И. Эвен-Зохара), М. Маклюэна, Н. Винера.

Каждый элемент формулы представляет самостоятельную область анализа коммуникативного процесса, который представлен ниже в виде схемы (см. рис. 2).

4. Кому?

5. С каким эффектом?

3. По какому каналу?

2. Что говорит?

1. Кто говорит?

Что позволяет изучить

Коммуникатор

Сообщение

Эффект

Средство

Реципиент

Рис. 2 - Область анализа коммуникативного процесса с помощью модели «5W»

Линейные модели, имея в своем составе упрощения, дают понимание последовательности событий. Однако на практике, коммуникация представляет собой многоуровневые и не всегда последовательные действия субъектов, обменивающихся данными. Не всегда информация создается в одном месте, а потом, через какое-то время принимается в другом месте получателем, как это

происходит при обмене сообщениями с помощью технических средств.

Поэтому линейные модели, чаще всего, не в состоянии отразить полноценное состояние системы, поскольку коммуникационные связи не просто последовательный обмен информацией, а куда более сложный процесс, включающий в себя и людей, и их мысли, чувства, отношения, социальный опыт, эмоционально-психическое состояние и др.

Получившая распространение нелинейная социально-психологическая (интеракционистская) модель коммуникации была разработана Т. Ньюкомбом. Графически она была изображена как равносторонний треугольник, вершинами которого выступают коммуникант, коммуникатор и социальная ситуация.

Взаимосвязь коммуниканта с коммуникатором рассматривается и с учетом социальной ситуации, и без нее. Данная модель рассматривает две группы отношений: между общающимися, и их отношение к объекту разговора.

Постулат модели – общая тенденция в коммуникации это стремление к симметрии.

Если отношения между общающимися совпадают, то они начнут стремиться к совпадению и в отношении к объекту обсуждения.

При несовпадении отношения друг к другу, не совпадет и их отношение к объекту речи, поскольку из-за конфликта межличностного совпадение отношений к объекту разговора воспринимается как отклонение от нормы.

Феномен обратной связи как раз проявляется в тех ситуациях, когда субъект восприятия имеет возможность получить от партнера по общению информацию о том, как он воспринимается. Обратной связью может выступить любая информация, получаемая индивидуумом от реципиента своего поведения: прямой или косвенной; немедленной или отсроченной; аппаратурной (фотографии, магнито- и видеозаписи и пр.); личностной (вербальной и невербальной, оценочной или не содержащей оценки, эмоционально окрашенной и эмоционально нейтральной, описательной и содержащей интерпретацию, ролевой и идентификационной и пр.).

Встречаются и так называемые, объемные модели коммуникации. Примерами может послужить мозаичная модель Л. Бейкера, состоящая из маленьких кубиков, четыре грани которых соответствуют источнику, получателю, посланию и каналу коммуникации. Все кубики объемной системы соприкасаются четырьмя гранями[7];

спиральная модель Ф. Дэниса – в ней коммуникационный цикл не замыкается, а продвигается вперед, повторяя пройденные этапы развития на новом уровне[6].

Модель двухступенчатой коммуникации (П. Лазарсфельда, Б. Берельсона и Г. Годэ) также имеет свой феномен: информация, поставляемая прессой, радио и телевидением, усваивается массовой аудиторией не непосредственно и не сразу, а спустя некоторое время и под влиянием «лидеров мнений». Обнаруженный феномен позволил существенно скорректировать деятельность СМИ: стало очевидным, что можно работать с более узкой и более четко очерченной группой. Это значительно облегчало деятельность массмедиа и одновременно повышало их результативность.

Таким образом, видно, что работа над моделями коммуникационных сетей продолжается, охватывая самые различные сферы деятельности человека, а вместе с тем, проявляются новые феномены, связанные с данными моделями. Развитие вопроса коммуникаций неразрывно связан с решением проблем достоверной передачи информации, о которых речь пойдет в следующем пункте.

1.3 Барьеры успешной коммуникации. Методы повышения эффективности коммуникационного процесса

Проблемы присущи всем сферам деятельности и процессам. А проблемы коммуникаций влияют не только на процесс передачи той или иной информации, но и как результат, на качество принимаемых под воздействием данной информации управленческих решений.

Это подтверждается исследованиями. Так, в крупных организациях при переходе от одного уровня к другому теряется до 30% информации, а в целом по цепочке при движении сверху вниз – до 80%, а снизу вверх – до 90%. По горизонтальным каналам гораздо меньше – обычно не более 10%[11]. Ежедневно, на практике работники сталкиваются с тремя областями проблем коммуникации, это:

1. техническая сторона – зависит от точности передачи коммуникационных символов;
2. соматическая проблема – отражающая выбор именно того набора символов, который способен наиболее точно отразить желаемое содержание;

3. вопрос эффективности – показывает степень влияния полученных данных на последующее поведение объекта.

Проблемы, с которыми сталкиваются при потере или искажении данных, напрямую зависят от межличностных барьеров, которые сосредоточены в следующих моментах: восприятию, семантике, обмену невербальной информацией, некачественной обратной связи, неумении слушать. Понимая, какие именно барьеры стоят за проблемой качества передачи информации, можно составить комплекс рекомендаций по их устранению (табл. 1), адаптировав мероприятия под ситуации на конкретном предприятии.

Таблица 1

Варианты рекомендаций по повышению эффективности коммуникационного процесса на базе межличностных барьеров

№ п/п	Наименование межличностного барьера	Причины возникновения проблемы	Предлагаемые рекомендации по устранению
1	Проблема восприятия	<ul style="list-style-type: none">• конфликт между сферами компетенции;• интерпретация данных согласно опыта, круга интересов, потребностей, эмоционального состояния и внешнего окружения;• противоречие данных и личного опыта;• помехи социальных установок.	Со стороны руководства: учет комплекса или отдельных факторов влияющих на восприятие в процессе обмена сообщениями, что дает возможность роста эффективности коммуникаций. Создание позитивных условий в отношениях с сотрудниками, искоренение недоверия, антагонизма и самозащиты.

2	Семантический барьер	<ul style="list-style-type: none"> • Семантическая многовариантность (слова, жесты, интонация) - причина неверного понимания; • Многонациональность среды, культурные различия 	Создание корпоративного языка и оценки работы, согласно которому каждый работник имеет четкое представление о поставленных перед ним задачах, а также оценке своей работы.
3	Невербальные преграды	<ul style="list-style-type: none"> • Зачастую то, как говорит собеседник, важнее, чем произносимые слова; • Перекликаются с семантическими барьерами, культурными различиями при обмене информацией; 	Обмен взглядами, выражение лица (улыбки, выражение одобрения неодобрения, поднятые брови, когда что-то не понятно, и др.), а также - интонация, модуляция голоса, плавность речи и др. должны быть контролируемыми и осознанными, усиливая собой вербальные символы (слова) с целью правильной трансляции сообщений.
4	Плохая обратная связь	отсутствие обратной связи по передаче сообщения	Применение средств обратной связи с целью улучшения поддержки межличностных контактов: правильное восприятие положительных и отрицательных отзывов; использование обратной связи как «тревожного звонка»; 360-градусная (многоставочная) программа обратной связи.

5

Неумение
слушать

- предварительное решение, что предмет разговора будет неинтересен;
- критическое отношение к манере собеседника говорить;
- не согласие с тем, что говорит собеседник, с желанием начать дискуссию немедленно;
- слушать только факты.
- убедить себя, что из каждого разговора всегда узнаешь что-то интересное;
- убедить себя, что собеседник может сказать то, чего Вы не знаете, а значит и не обращать внимания на его недостатки;
- тренировать сдержанность и терпение;
- прислушиваться к чувствам.

Более подробно хотелось бы остановиться именно на моменте развития искусства эффективно слушать, поскольку без этого навыка шансы качественной передачи информации, а, значит, и принятия взвешенного сопряженного с ней решения сводятся на нет.

Профессор К. Дэвис привел 10 правил эффективного слушания[15]:

1. Перестаньте говорить, невозможно слушать, разговаривая.
2. Помогите говорящему раскрепоститься! Создайте у человека ощущение свободы.
3. Покажите говорящему, что Вы готовы слушать! Проявите заинтересованность в информации, старайтесь ее понять и не ищите поводов для возражений.
4. Устраните раздражающие моменты. Не рисуйте, не постукивайте по столу, не перекладывайте бумаги и т.п.
5. Сопереживайте говорящему! Постарайтесь войти в его состояние.
6. Будьте терпеливы. Не экономьте времени, не прерывайте говорящего, не порывайтесь уйти.

7. Сдерживайте свои эмоции. Помните: рассерженный человек придает словам неверный смысл.

8. Не спорьте, не порывайтесь критиковать, перебивать говорящего. Это вынудит его занять оборонительную позицию, он может замолчать или рассердиться.

9. Задавайте вопросы. Это подбадривает говорящего и показывает, что Вы его слушаете.

10. Перестаньте говорить!

Эти 10 правил очень полезны в систематике: после каждого разговора отметьте, сколько пунктов Вам удалось выполнить, а какие – пока не освоены. В динамике Вы наглядно отследите прогресс, попутно видя улучшения со стороны коммуникации.

Кроме того, подходя к искоренению проблем передачи информации комплексно, следует тщательно подходить в подбору фраз для сообщений коллегам, жестов, языка тела, интонациям, позам, речевым оттенкам и т. д., чтобы избежать посылы противоречивых сигналов.

Представьте себя на месте собеседника – как Вы выглядите во время общения со стороны?

Для укрепления обратной связи Вам необходимо задавать вопросы, мотивировать собеседника к передаче Ваших мыслей, оценивать язык телодвижений, жестов и интонации оппонента, которые могут дать сигнал о его растерянности или непонимания.

Таким образом, на решении проблемы некачественной передачи информации и ее искажения базируется процесс повышения качества межличностного обмена данными и эффективности управленческой деятельности.

2. Анализ персонала в организации ООО «MSG»

2.1 Краткое описание объекта исследования

Краткая характеристика организации[16]:

- Полное наименование фирмы - Общество с ограниченной ответственностью «MSG» («MSG LLC»);
- ОГРН: 1087746444532;
- ИНН: 7729598832;
- КПП: 772901001;
- ОКАТО: 46247501000;
- Регистратор: Межрайонная Инспекция Федеральной Налоговой Службы №46 по г. Москва;
- Дата регистрации: 1 апреля 2008 года;
- Тип собственности: частная собственность;
- Код налогового органа: 5038 (от 05.06.2012);
- Рег. номер ПФР: 060038023180 (от 02.07.2012);
- Рег. номер ФСС: 771803178150421 (от 03.08.2011);
- Рег. номер ФОМС: 458290800462048 (от 01.04.2008);
- Основной вид экономической деятельности - 63.1 - Транспортная обработка грузов и хранение;
- Руководство - Генеральный директор: Тимуца Виталий Васильевич
- Юридический адрес: Московская область, Пушкинский р-н, Пушкино г, Владение 10, Строение 2;
- Телефон: 495-922-92-25.

В феврале 2011 года, группа компаний «Смайл» представила на рынок логистических услуг компанию ООО «MSG» (Multilevel Storage Group).

Учредителями с 06.06.2012 являются: ООО «ФИРМА «СМАЙЛ»» (ОКПО: 27887422) – доля участия равна 50% (5 тыс. руб.) и четыре физических лица, граждане России, также доля - 50% (в совокупности), или 5 тыс. руб. Таким образом, Уставный капитал равен 10 000 руб.

Зарегистрировано предприятие по адресу Московская область, Пушкинский р-н, Пушкино, владение 10, строение 2. Компания поставлена на учет 31.03.2008. Компании присвоен Общероссийский Государственный Регистрационный Номер: 1087746444532.

«MSG» - 3PL-оператор, предоставляет услуги комплексного логистического аутсорсинга бизнес-процессов клиентов. Спектр услуг включает транспортировку, ответственное хранение, охрану и страхование грузов. География деятельности: Москва и Московская область.

Миссия компании: лидировать в выбранных сферах деятельности, применяя единые принципы управления и идеологию Группы компаний, формируя корпоративные ценности и культуру, обеспечивая профессиональное развитие сотрудников и долгосрочные отношения с партнерами.

У компании также имеются дополнительные ОКВЭД:

- 70.12.3 - Покупка и продажа земельных участков;
- 45.21.7 - Монтаж зданий и сооружений из сборных конструкций;
- 45.21.6 - Производство общестроительных работ по строительству прочих зданий и сооружений, не включенных в другие группы;
- 65.21 - Финансовый лизинг;
- 74.15.2 - Деятельность по управлению холдинг-компаниями;
- 63.12 - Хранение и складирование;
- 45.25 - Производство прочих строительных работ;
- 45.2 - Строительство зданий и сооружений;
- 74.84 - Предоставление прочих услуг;
- 70.32 - Управление недвижимым имуществом;
- 63.12.4 - Хранение и складирование прочих грузов;
- 71.10 - Аренда легковых автомобилей;
- 70.20 - Сдача в наем собственного недвижимого имущества;
- 45.21.1 - Производство общестроительных работ по возведению зданий;
- 63.40 - Организация перевозок грузов;
- 74.40 - Рекламная деятельность;
- 71.21.1 - Аренда прочего автомобильного транспорта и оборудования;
- 70.32.2 - Управление эксплуатацией нежилого фонда.

ООО «MSG» не состоит в реестре недобросовестных поставщиков, а также на данный момент не принимает участия в судебных тяжбах. Заключенные государственные контракты у компании отсутствуют.

В своей деятельности «MSG LLC» опирается на законодательство, стандарты бухгалтерского учета и другие нормативно - правовые акты Российской Федерации, Устав, учредительные документы ООО и внутренние нормативные документы общества.

Органы управления общества:

- Высший орган Общества – Общее собрание Участников;
- Исполнительный орган – единоличный в лице генерального директора;

- Контрольный орган – ревизор.

Виды деятельности, подлежащие лицензированию в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации, осуществляются только при наличии лицензии.

Партнерами и клиентами данного ООО являются крупнейшие отечественные и международные компании, такие как «Procter&Gamble», «Nestle», «Wrigley», «М.Видео», «Leroy Merlin», «АТАК», «TOTAL», «Continental» и другие.

2.2 Анализ персонала и организационной структуры

Генеральная миссия компании:

- лидировать в выбранных сферах деятельности - быть лучшими в каждом из выбранных направлений деятельности, основываясь на оценке наших клиентов и партнеров, а также профессиональных и экспертных сообществ (первые места в конкурсах партнеров, высокие оценки по удовлетворенности клиентов уровнем предоставляемого сервиса, получение новых территорий, вхождение в ТОП 5 поставщиков услуг в регионе действия компании, победы в профессиональных конкурсах и фестивалях).
- применяя единые принципы управления и идеологию компании, формируя корпоративные ценности и культуру.
- обеспечивая профессиональное развитие сотрудников означает, что предприятие пропагандирует и поддерживает профессиональное развитие своих сотрудников, проводит внутренние и внешние обучения, направленные на повышение квалификации персонала, занимается личностным развитием сотрудников путем оценки персонала и предоставления обратной связи, поощряет и продвигает лучших сотрудников.

То есть, компания стремится осуществлять свою миссию на основе профессионализма сотрудников. Каждый сотрудник стремится повышать своё профессиональное мастерство и помогать в этом коллегам, а фирма создает для этого условия.

В компании существует свой свод принципов поведения сотрудников (корпоративная этика и дресс-код), а также список действий, запрещенных для

сотрудников и влекущих за собой последствия, вплоть до увольнения.

Принципы взаимоотношений компании с сотрудниками:

1. Принцип ценности сотрудника.
2. Принцип равных возможностей
3. Принцип беспристрастности и справедливости.
4. Принцип действия (личного вклада).
5. Принцип доверия и уважения.
6. Принцип обучения и развития.
7. Принцип продвижения изнутри.
8. Принцип стремления к лучшему и к лидерству во всём.
9. Принцип открытости (обеспечение прозрачности своих решений и процедур).
10. Принцип легитимности (взаимной честности).
11. Принцип уважения.
12. Принцип лояльности.
13. Принцип хозяйского отношения.

Стимулирование и мотивация труда персонала в ООО «MSG» организовано через систему премирования, при условии качественного выполнения своих должностных функций и проявления творческого подхода в вопросах затруднительных ситуациях, сверхурочную работу [1]. Так как сменная работа предполагает работу в ночное время, то доплата за такой вид работы уже заложена в заработную плату. Естественно используются социальные выплаты – доплата к отпуску, надбавка к зарплате многодетным семьям, обеды, организуемые за минимальную плату и др.

В ООО «MSG» действует система управления персоналом с учетом разделения стратегических и операционных функций между работниками офиса и склада. В числе отрицательных факторов можно выделить текучесть кадров на складе, а в офисе – наоборот, малый приток молодых специалистов.

Офис с работающими в нем специалистами (руководителями и исполнителями) выполняет функции стратегического управления, разработки методологии и нормативов деятельности всех подразделений компании, расчета ключевых показателей эффективности и контроля их выполнением. Общее управление ООО «MSG» осуществляет Генеральный директор.

Среднесписочная численность работников компании - 300 человек, из них 250 – на складе, 50 – в офисе. Заработная плата работников склада – сдельная, в офисе – согласно должностного оклада. Работа на складе осуществляется в 4 смены, по 12 часов, график 2/2, в офисе график - 5/2.

Состав работников по образованию характеризуется следующими данными: все руководители имеют высшее образование. Среди специалистов имеют высшее образование - 50%, среднее специальное - 50%.

Средний возраст руководителей и специалистов 30-40 лет. На руководящих должностях работают специалисты с большим практическим опытом работы по данному профилю, обладающие необходимыми организационными, деловыми, профессиональными и личностными качествами, умеющие принимать правильные решения.

Таким образом, профессионально-квалификационный уровень работников данной компании достаточно высокий, позволяющий решать поставленные задачи.

Организационная структура предприятия представлена ниже, в виде схемы (рис. 3).

Генеральный директор

Руководитель склада

Руководитель офиса

Грузчики и сопровождающий персонал

Работники бухгалтерии

Специалисты юридического отдела

Помощники руководителя по участкам ответственности

Руководство Службы по работе с персоналом

Складской персонал по работе с документацией

Водители и работники технической поддержки

Подсобный персонал

Работники Службы по работе с персоналом

Рис. 3. – Организационная структура ООО «MSG»

ООО имеет комбинированную (линейно-функциональную) структуру, которая позволяет в значительной мере устранять недочёты как линейного, так и функционального управления. Специфика комбинированных систем управления состоит в создании функциональных служб для подготовки данных для линейного руководителя в целях компетентного решения им возникающих производственных и управленческих задач. В результате такой организационной структуры высший руководитель (генеральный директор) делегируя часть своих полномочий своим подчиненным, освобождается от дополнительного объема работ, огромного потока информации и концентрирует свое внимание на управленческой работе.

Руководство стремится к гармоничному единству централизованного управления (под началом генерального директора) и самоуправления (через делегирование полномочий по каналам внутри двух подразделений).

Рассмотрим распределение функций структурных подразделений (табл. 2).

Таблица 2

Структурные подразделения ООО «MSG» и их функции:

Наименование структурного подразделения	Выполняемые функции
---	---------------------

Система
центрального
офиса компании

- учет товарных запасов компании (запасов клиентов компании-посредника) на всех складах оператора, включая такие виртуальные склады, как «Товары в пути» и «Таможенные терминалы»;
- управление транспортными единицами компании, включая возможности консолидировать грузы, определять оптимальные маршруты поставки и отслеживать перемещение транспорта по контрольным точкам;
- планирование стоимости поставок;
- учет затрат на различных этапах цепочки поставок;
- сбор данных по операциям, выполняемым над грузом поклажедателя;
- ведение договоров и тарифных планов, расчет стоимости оказанных услуг;
- ведение нормативных справочников и формирование сопроводительной документации;
- обмен данными с системами клиентов компании, включающий в себя обмен справочниками контрагентов и номенклатуры, обмен управляющими заявками и откликами по результатам их выполнения, синхронизацию остатков и сверку реестров обработанных документов;
- обмен данными с системами складов компании;
- бухгалтерский учет в компании, включая расчет заработной платы сотрудников.

Система
управления
складом

- поддерживает технологию адресного склада;
- а также - автоматизированное управление процессами приемки, складской обработки (включая процессы инвентаризации), отгрузки;
- штриховое кодирование;
- отдельный учет товаров для различных клиентов, включая нормативные требования к данному виду хранения;
- сбор данных по выполняемым складским операциям.

Методы управления персоналом, используемые в ООО:

- административные – издание приказов, распоряжений; отбор и расстановка кадров; разработка должностных инструкций; установление административных санкций и поощрений. Осуществляется Генеральным директором;
- экономические – технико-экономический анализ; планирование; ценообразование; налогообложение. Осуществляется сотрудниками бухгалтерии;
- социально-психологические – социальный анализ в коллективе; создание творческой атмосферы в коллективе; участие работников в управлении; создание нормального психологического климата; развитие у работников инициативы. Работа проводится непосредственными руководителями на местах.

Согласно утвержденным стратегиям, в компании применяются следующие характеристики к персоналу:

- работники должны быть организованно закреплены;
- обладать способностью адаптироваться в изменяющихся условиях;
- быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими организациями.

Таким образом, общая ситуация в отношении персонала может считаться удовлетворительной, далее следует рассмотреть существующие социальные коммуникации в коллективе.

3. Анализ путей совершенствования в сфере управления коммуникациями

3.1 Управление социальными коммуникациями в ООО «MSG»

Проведем анализ коллектива компании. В организации существуют 2 микрогруппы (согласно двум подразделениям ООО), обе имеют своего ярко выраженного лидера (руководители).

Все группы являются малыми, формальными и контактными, с признаками команды, ролевая структура малых групп выражена умеренно.

Статусная структура групп такова:

- Лидер – член группы, который имеет наиболее высокий положительный статус, пользуется авторитетом у остальных и имеет на них влияние, определяет алгоритм решения стоящих перед группой задач. Для данной компании не характерны «скрытые» лидеры.
- Принятые – члены группы, с положительным средним статусом, поддерживающие общее мнение в решении групповой задачи.
- Изолированные – члены группы, имеющие нулевой статус и самоустранившиеся от участия в групповом взаимодействии, причинами такого поведения могут быть личностные особенности (застенчивость, интроверсия, чувство неполноценности и неуверенности в себе). Их количество не значительно.

Наблюдается групповая сплоченность (в каждой группе отдельно) - характеризуется устойчивостью и единством межличностных взаимоотношений и взаимодействий, что обеспечивает стабильность и преемственность деятельности группы, с психологической совместимостью - удовлетворенностью людей друг другом на основе подобия или различия характерологических свойств, качеств личности, способностей, интеллектуального потенциала.

Наличие одновременно двух микрогрупп в одном коллективе дает основание говорить о наличии здесь эффекта «мы – они» – чувства принадлежности к определенной группе людей (эффект «мы») и, соответственно, чувства

отстраненности от других, размежевания с остальными микрогруппами (эффект «они»).

Опасность ситуации заключается в:

- Вероятность сбоев и несогласований;
- Опасность конфликта. Конфликт – процесс развития взаимодействия субъектов по поводу различия их интересов и ценностных ориентации. Начинается с конфронтационной (военной) фазы, а заканчивается коммуникативной (управленческой). Таким образом, конфликт можно определить и как процесс развития взаимодействия субъектов от конфронтации к коммуникации[4];
- Сложность управляемости всеми микрогруппами.

Коммуникационное взаимодействие в компании выражается прямым (на базе непосредственного контакта сотрудников) и косвенным (при определенных условиях, работник, не смотря на отсутствие прямых распоряжений, выполняет ожидаемые от него действия) взаимодействием.

Информационное взаимодействие следует описать, как обмен данными, необходимыми для принятия решений, между субъектами управленческой деятельности. Такая информация может быть официальной, то есть юридически закреплённой, или же неофициальной – не обладающей ни каким правовым статусом, но помогающей в качестве ориентира в той или иной ситуации.

Согласно описанной выше организационной структуре, информационный поток охватывает все должностные полномочия. Движение традиционное, согласно иерархической лестнице подчинения, двустороннее, то есть: приказы идут сверху вниз (от директора предприятия к подчиненным по каналам коммуникации, через основные сектора управления) и отчеты от конечных инстанций (подчиненных нижнего уровня) поднимаются согласно предназначению к вышестоящим органам управления. В ООО руководителем создана сеть вертикальных, горизонтальных связей.

Горизонтальные связи присутствуют, осуществляясь между равными по уровням индивидами или частями организации: руководителями подразделений, начальниками отделов, подчиненными.

И все же, каждое подразделение по большей своей части, обменивается информацией внутри своего подразделения, а уже директор координирует систему

в целом (с помощью Службы по работе с персоналом).

То есть здесь присутствуют вертикальные коммуникации. Этот вид обмена информацией составляет основную часть коммуникационного процесса у руководителя. Составляющие вертикальных коммуникаций следующие: прояснение задач, приоритетов, ожидаемых результатов; обеспечение вовлеченности подчиненных в решение задач; обсуждение проблем эффективности работы; достижение признания и вознаграждения с целью мотивации; совершенствование и развитие способностей у подчиненных; сбор информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещение подчиненных о грядущих изменениях; получение сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

Сеть этих связей создает реальную структуру компании. Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление. Размеры подразделений в организации ограничивают возможности развития коммуникационной сети.

Отсюда следует, что в компании, для формирования здоровых отношений в коллективе и чувства уважения к руководителю, крайне важен облик директора. Безусловно, действующий глава компании имеет определенный авторитет в коллективе, подкрепленный профессиональным опытом. Генеральный директор явно заинтересован в рутинной работе, держит «руку на пульсе» работы компании, применение метода «кнута» скорее редкость, поскольку влияет не столько на итоги, сколько на процессы финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

С точки зрения наличия и соотношения черт ролей у директора схожи с оптимальным набором руководителя, согласно следующей схеме (рис. 4).

Рис. 4 - Ролевой репертуар высшего управленческого персонала[2]

Однако у директора есть черты деструктивного стиля поведения, который отличается отрицанием возможности взаимных уступок. Компромисс расценивается скорее как проявление слабости[13]. Как показала практика, руководитель с такой моделью поведения подчеркивает лишь ошибочность позиций оппонента и свою правоту. Доброжелательный климат, по его мнению, не должен перетекать в разнузданность и панибратство, вслед за которыми начинается снижение эффективности работы. Поэтому требовательность и дисциплинированность – неотъемлемая часть характера данного руководителя, при необходимости переходящие в твердость.

Изучив коммуникации в ООО и облик руководителя компании, следует определить организационное поведение в коллективе.

Активное применение методов социального регулирования подразумевает достаточно высокую степень самостоятельности управляемых объектов, с высоким уровнем самоуправления и самоорганизации.

Среди основных исходных положений самоорганизации внутри каждого из подразделений применяются: генерирование идеи; планирование - трансформация идеи; принятие предпринимательского решения о реализации предпринимательского проекта.

Социальная самоорганизация, со свойственным ей стихийным характером, конечно, присутствует в данной компании, но аккуратно сдерживается в рамках, относительно выгод для компании руководителями подразделений. Таким образом, генеральный директор проводит профилактику дезорганизации коллектива вследствие принятия им деструктивных решений.

В этом ему помогает применение на практике социального регулирования, через утвержденные: устав, внутренние учредительные документы, правила, нормы и прочие вспомогательные рычаги.

Например, созданы условия для единого коллективного целеполагания, которые выражаются через основную цель - извлечение дохода, минимизация расходов, и перспективные задачи:

- 1. Поиск и внедрение на новые, непроработанные рынки;
- 2. Изучение новинок сферы логистических услуг;
- 3. Строгое соответствие всем законодательно закрепленным нормам в отношении услуг данного сегмента рынка;
- 4. Разработка и открытие сети филиалов;
- 5. Оптимизация расходов и выявление скрытых резервов;
- 6. Мониторинг качества персонала и исправление недочетов в управлении им.

Мотивацией для помощи в достижении поставленных целей со стороны абсолютно каждого работника, в рамках своих должностных обязанностей для персонала ООО стали такие моменты, как:

- Понимание своей причастности к «большому делу»;

- Материальная мотивация в виде премий, прибавок к зарплате;
- Похвала и поддержка со стороны начальства;
- Помощь руководства в новых проектах, желании повышения профессионального уровня подчиненных;
- Создание коллективного сознания с разделением радости от «побед»;
- Понимание коллективом повышения собственного престижа с ростом имиджа компании и т.д.

На сегодняшний день на предприятии действует форма самоорганизации в виде соучастия, но только на уровне права работников на получение экономической информации о положении дел в компании, планах руководства; выражения своего мнения о работе ООО вплоть до протеста.

Таким образом, ООО имеет достаточный для стабильной работы предприятия уровень разработки механизма самоорганизации. Не смотря на то, что основной контроль все еще находится в руках управленческого сектора, работники ООО отнюдь не являются безмолвными исполнителями. Продолжая работу в направлении укрепления самоорганизации коллектива, можно получить еще большую движущую силу для роста бизнеса, укрепления позиций на рынке и поднятия своих рейтингов, продаж.

3.2 Пути укрепления социальных коммуникаций в компании

Так как компания не крупная, можно ослабить централизацию управления за счет четкого представления об уровне ответственности, профессионализма и организованности каждого из сотрудников. В идеале необходимо добиться гибкости, изменчивости и адаптивности структур управления. Административные методы - вытеснить социально-психологическими. Современные гибкие, сетевые структуры усиливают синергические связи, обеспечивающие увеличение общего эффекта. Жесткие иерархические структуры оставляют малые возможности для самоорганизации. Самоорганизация проявляется в том, что небольшие самостоятельные подразделения в повседневной работе не связаны бюрократическими структурами, препятствующими процедурам согласования решений по горизонтали и вертикали.

В перспективе - добавление к основным исходным положениям самоорганизации внутри каждого из подразделений - управление ООО и оценку эффективности деятельности в рамках данного аппарата.

Необходимо продолжить совершенствование системы поощрения реализации самоорганизации через самовоспитание, самообучение, самоконтроль.

В управлении главное – это баланс. Стоит дать подчиненным почувствовать себя выше руководителя – и контроль потерян, однако если «пережать» коллектив, можно получить группу нерешительных и не заинтересованных в своей работе людей, которые способны только исполнять поручения, не более.

Текущая ситуация не требует незамедлительного вмешательства, предложения носят характер рекомендаций:

1. Привлечь к решению кадровых проблем психологов компании, которая занимается психодиагностикой персонала ООО, для сплочения подразделений, расположения их к общим корпоративным ценностям и переориентированием отдельных мнений на конструктивный лад;
2. Проверить реальность предоставления всем равных трудовых возможностей, исполнение норм и правил поведения;
3. Выявить близость или совпадение моральных позиций, основных мотивов деятельности и интересов членов коллектива, создав базу взаимного доверия между ними и сформировав список потенциальных сотрудников и лиц, взаимодействие которых стоит сократить до минимума;
4. Отсев сотрудников, не способных перестроиться на работу в коллективе и с резко негативным настроением к большинству (в чем опять же призваны помочь приглашенные психологи);
5. Стимулировать обмен опытом, поощряя самостоятельность;
6. Создать возможности для реализации потенциала личности каждого, оказывая помощь в приобретении уверенности в себе и своих способностях из числа изолированных;
7. Оптимизировать распределения функций и полномочий с четкой организацией коммуникаций;
8. Создавать условия для увеличения налаживания коммуникативных связей и неформального общения у сотрудников, ранее не взаимодействующих в одной связке, преодоление отчужденности;
9. Предупреждение и преодоление конфликтов, через сокращение пропасти между руководством и персоналом;

10. Более активное участие директора в жизни коллектива, работа над его проблемными участками в управлении, проведение периодических общих собраний с целью выяснений нужд коллектива и обсуждения текущих планов компании;
11. Сохранение у сотрудников трезвого взгляда на деятельность коллектива согласно генеральной цели компании, даже если лидер на каком-либо этапе начал нести противоположные идеи. При таком варианте – поощрение соответствующего информирования выше стоящего руководства, снятие боязни выступить против необъективного выбора лидера.

В результате данных мероприятий коллектив должен сплотиться, преодолеть некий барьер отчужденности, еще больше укрепив позиции единого признанного лидера в лице генерального директора ООО. В рабочем процессе появится энтузиазм, укрепление коммуникаций. Максимальный результат на данном этапе – групповая сплоченность.

Заключение

Основа процесса управления во взаимодействии между элементами управленческой структуры (подразделениями, должностями, отдельными лицами), осуществляемом с помощью коммуникационных каналов, реализуемых в процессе личных контактов, обмена документами, функционирования электронных средств связи и т.п.

Коммуникационный канал – это то или иное средство, используя которое, можно передать сообщение от источника к получателю. Сеть коммуникационных связей создает реальную структуру организации. Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление.

Проблемы коммуникаций влияют не только на процесс передачи той или иной информации, но и как результат, на качество принимаемых под воздействием данной информации управленческих решений.

Объектом изучения стало ООО «MSG» - 3PL-оператор, предоставляет услуги комплексного логистического аутсорсинга бизнес-процессов клиентов. ООО имеет комбинированную (линейно-функциональную) структуру. В организации

существуют 2 микрогруппы (согласно двум подразделениям ООО), обе имеют своего ярко выраженных лидеров.

Все группы являются малыми, формальными и контактными, с признаками команды, ролевая структура малых групп выражена умеренно. Наблюдается групповая сплоченность (в каждой группе отдельно) - характеризуется устойчивостью и единством межличностных взаимоотношений и взаимодействий, что обеспечивает стабильность и преемственность деятельности группы, с психологической совместимостью - удовлетворенностью людей друг другом на основе подобия или различия характерологических свойств, качеств личности, способностей, интеллектуального потенциала. Наличие эффекта «мы - они».

Коммуникационное взаимодействие в компании выражается прямым (на базе непосредственного контакта сотрудников) и косвенным (при определенных условиях, работник, не смотря на отсутствие прямых распоряжений, выполняет ожидаемые от него действия) взаимодействием.

Текущая ситуация не требует незамедлительного вмешательства, предложения носят характер рекомендаций:

1. Привлечение к психодиагностике персонала психологов ООО;
2. Проверить реальность предоставления всем равных трудовых возможностей, исполнение норм и правил поведения;
3. Выявить близость или совпадение моральных позиций, создав базу взаимного доверия между ними и сформировав список потенциальных сотрудников и лиц, взаимодействие которых стоит сократить до минимума;
4. Отсев сотрудников, не способных перестроиться на работу в коллективе и с резко негативным настроением к большинству;
5. Стимулировать обмен опытом, поощряя самостоятельность;
6. Оптимизировать распределения функций и полномочий с четкой организацией коммуникаций;
7. Создавать условия для увеличения налаживания коммуникативных связей и неформального общения у сотрудников, ранее не взаимодействующих в одной связке, преодоление отчужденности;
8. Предупреждение и преодоление конфликтов, через сокращение пропасти между руководством и персоналом;
9. Более активное участие директора в жизни коллектива, проведение периодических общих собраний с целью выяснения нужд коллектива и обсуждения текущих планов компании.

В результате данных мероприятий коллектив должен сплотиться, преодолеть некий барьер отчужденности, еще больше укрепив позиции единого признанного лидера в лице генерального директора ООО. В рабочем процессе появится энтузиазм, укрепление коммуникаций. Максимальный результат на данном этапе – групповая сплоченность.

Список использованной литературы

1. Трудовой кодекс Российской Федерации (с изменениями на 05 февраля 2018 года)
2. Веснин, В.Р. Управление персоналом в схемах. – М.: Проспект, 2014. – 311 с.
3. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5 е изд. стереотипн. – М.: Магистр: ИНФРА М, 2014. – 576 с.
4. Коноваленко, В. А. Психология управления персоналом: учебник для академического бакалавриата / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, А. А. Соломатин. – М.: Издательство Юрайт, 2015 – 477 с
5. Мескон, Майкл Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. и ред. О. И. Медведь. - 3-е изд. - М.; СПб.;Киев: Издат. дом "Вильямс", 2009. - 665 с.: ил. - Парал. тит. л. на англ. яз.
6. Основы теории коммуникации: учебное пособие для вузов по направлению (специальности) «Реклама и связи с общественностью» / Т. А. Апарина, [и др.] ; Отв. ред. О. Я. Гойхман . – М. : ИНФРА-М, 2012 . – 352 с.
7. Шарков Ф.И. «Коммуникология: основы теории коммуникации: Учебник для бакалавров, 4-е изд., перераб. – М: «Дашков и К», 2016. – 488 с.
8. Брик, Л. В. Горельцев, А. Г. К вопросу о сущности понятия «человеческий капитал» // журнал «Вестник Мурманского Государственного Технического университета, №4 – 2014. – С. 637 – 642.
9. Чупик, А. Ю., Людские ресурсы: эволюция определения и современные подходы к пониманию // Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XXVI междунар. науч.-практ. Конф. – Новосибирск: СибАК, 2013. – С. 125-130.
10. Главные принципы командной работы, от 11.02.2015
// [Электронный источник: <http://bbcont.ru/business/glavnye-principy-komandnoi-raboty.html>]
11. Коммуникационные каналы и сети в структуре управления // [Электронный источник: <https://psyera.ru/kommunikacionnye-kanaly-i-seti-v-strukture-upravleniya-2209.htm>]

12. Линейные и нелинейные модели коммуникации, от 20.08.2012 // [Электронный источник: <http://fb.ru/article/34281/lineynyie-i-nelineynyie-modeli-kommunikatsii>]
13. Стили поведения в конфликте и их характеристика, от 31.05. 2017 // [Электронный источник: FB.ru: <http://fb.ru/article/317558/stili-povedeniya-v-konflikte-i-ih-harakteristika>]
14. Фролова Л., Каналы коммуникации: определение, виды, характеристика. Каналы маркетинговой коммуникации. Каналы личной коммуникации, от 19.06.2016 // [Электронный источник: <http://fb.ru/article/252835/kanalyi-kommunikatsii-opredelenie-vidyi-harakteristika-kanalyi-marketingovoy-kommunikatsii-kanalyi-lichnoy-kommunikatsii>]
15. Эффективность слушания в деловом общении / Электронная библиотека «Научно-образовательная литература» // [Электронный источник: http://libraryno.ru/2-3-effektivnost-slushaniya-v-delovom-obschenii-psix_del_ob/]
16. Региональный бизнес-справочник «7m: Московская область», [Электронный источник: <http://moscow-obl7m.ru>]