

## Содержание:

# Введение

**Актуальность темы.** Управление в любой организации реализуется через людей, сотрудников. Одним из значимых инструментов управления в руках руководителя (менеджера) является имеющаяся в его ведении информация. Используя и передавая те или иные данные, а также получая обратно информацию, он организует, руководит и мотивирует подчиненных. Значимую роль играет способность менеджера передавать информацию таким образом, чтобы формировалось наиболее адекватное восприятие данной информации коммуникантами-получателями.

Современным менеджерам необходимо осознавать важность данной проблемы и принимать активное участие в ее разрешении. В процессе коммуникации происходит передача информации от одного субъекта другому. В качестве субъектов могут выступать отдельные личности, группы и даже целые организации.[12.С.31]

Коммуникационный процесс предъявляет определенные требования к каждому из участников управленческого взаимодействия. Так, каждый из участников коммуникации должен обладать всеми или хотя бы некоторыми специальными способностями, а именно: видеть, слышать, осязать, воспринимать запах и вкус. Эффективная коммуникация требует от каждой из сторон определенных знаний, умений и навыков, а также наличия определенной степени взаимного понимания.[9.С.11]

Возросшая роль коммуникативных взаимодействий в функционировании и развитии современных организаций выдвигает на первый план проблему управления коммуникациями как внутри организации, так и между организацией и ее средой, с целью проведения оптимально благоприятных для организации коммуникационных процессов. Эффективные коммуникации на практике являются основным необходимым условием успешного достижения стоящих перед организацией целей. Вместе с тем, именно коммуникации представляют собой один из наиболее дискуссионных процессов в области управления, по отношению к которому четкости и ясности в понимании пока не достигнуто.

**Степень разработанности проблемы.** Информация по теории коммуникаций и опыту различных организаций получена из работ таких авторов как М. Мескон, С.В. Шекшня, И.М. Максимцов, В. Спивак, Дж. В. Ньюстром, Л.А. Бурганова и др. и материалов статей А. Чугуновой, О. Дайновской, Ю. Сергеева, Т. Андреевой, Е. Прохоровой и др.

**Объектом** является ООО «Старт».

**Предмет исследования** - коммуникации в процессе управления организацией.

**Цель работы**- изучение коммуникаций и разработка практических рекомендаций по совершенствованию коммуникационного процесса.

Для достижения цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Рассмотреть сущность понятия коммуникации, обозначить роль и значение коммуникаций в процессе управления;
2. Провести анализ коммуникационного процесса в ООО «Старт»;
3. Выявить пути улучшения коммуникационного процесса в ООО «Старт».

Теоретической и методологической основой послужили труды ученых, экономистов по рассматриваемой теме. В процессе работы была использована учебная и методическая литература как зарубежных, так и отечественных авторов, материалы периодических изданий, а также сети Интернет.

Структура работы включает в себя: введение, основную часть из двух глав, заключение и список используемых источников.

## **Глава 1. теоретические аспекты существования коммуникационных барьеров в организации**

### **1.1 Виды и формы коммуникаций в организации**

Коммуникации в организации - это сложная, многоуровневая система, охватывающая как саму организацию и ее элементы, так и ее внешнее окружение. Существует ряд классификаций коммуникаций в организации (Приложение 1).

[13.С.21]

По характеру восприятия информации коммуникации делятся на: прямые, или целевые (в которых цель сообщения заложена в его тексте); косвенные (в которых информация заложена, скорее, «между строк»); смешанные. По взаимодействующим сторонам коммуникации можно разделить следующим образом (рис. 2) Организационные коммуникации — это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации и передачи сведений большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам и институтам за ее пределами. Она служит необходимым инструментом в координации деятельности по всей вертикали и горизонтали управления, позволяет получать необходимую информацию. [23.С.76]

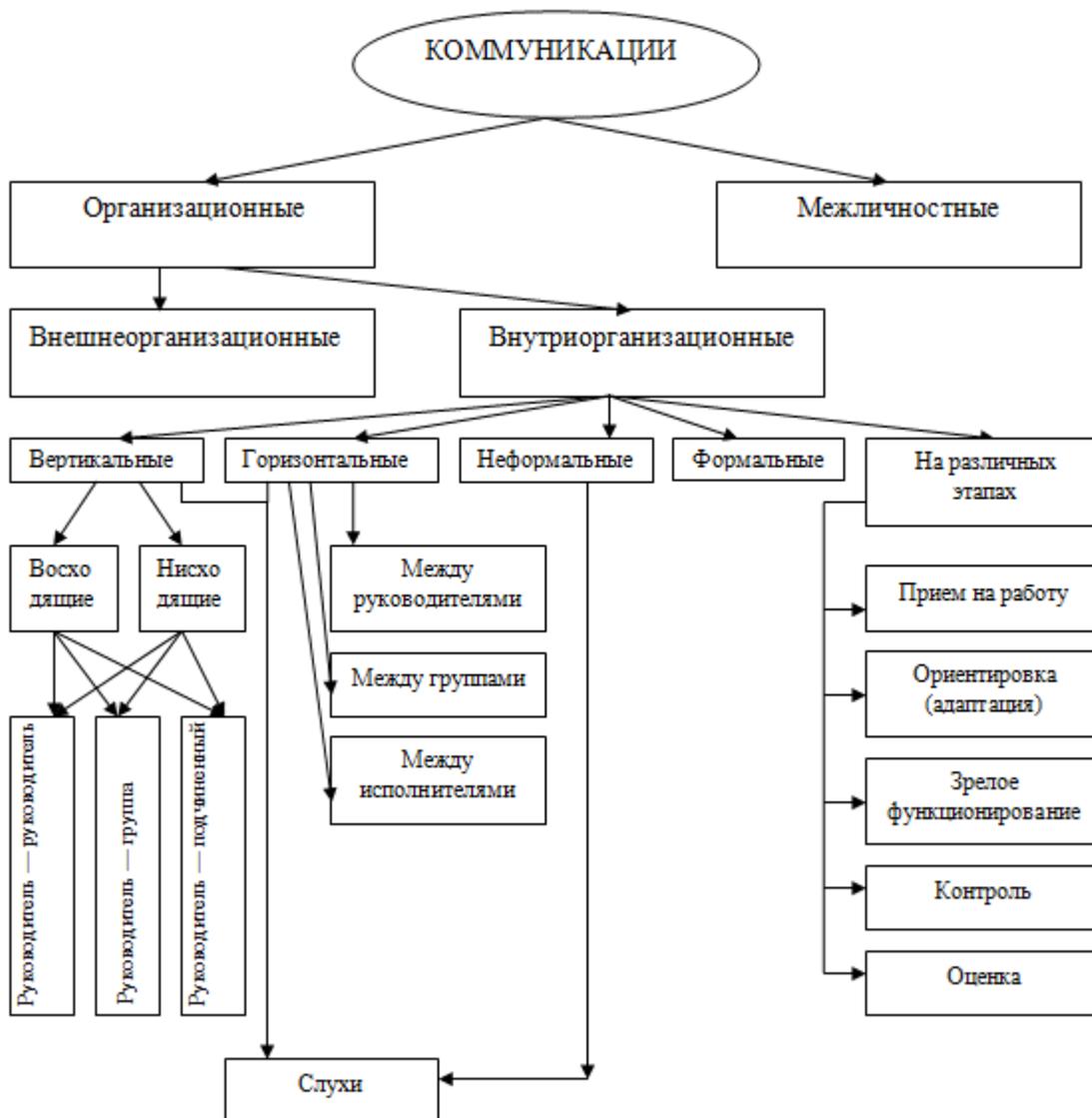


Рисунок 1.1.- Виды коммуникаций в организации [17.С.21]

Организационные коммуникации делятся на две большие группы: внешние и внутренние. [18.С.61]

К внешним относятся коммуникации, представляющие собой информационное взаимодействие с внешней средой. Сюда относятся средства массовой информации, органы государственного регулирования и т.п.

К внутренним относятся вертикальные и горизонтальные коммуникации.

К горизонтальным относятся коммуникации между подразделениями одного уровня управления (отделы, службы, подразделения). Между ними устанавливаются равноправные отношения, отношения координации действий. Коммуникации по вертикали (между уровнями управления) подразделяются на коммуникации по нисходящей (от руководителя к исполнителю) и восходящей линии. По нисходящей передается информация о принятых решениях на высших уровнях (текущие задачи, конкретные задания, рекомендации). Эта информация может передаваться из одного уровня на другой вплоть до исполнителей. По восходящей передается информация о выполнении задач, мероприятиях в подразделениях, различные сведения и т.д. Иногда возникает ситуация, когда решение вопроса на низовом уровне требует вмешательства руководителей высшего звена (происшествия, преступления и др.). И тогда информация по ступеням управления снизу передается на самый высокий уровень. [28.С.31]

Вертикальные коммуникации для характеристики деятельности руководителя подразделяются на ряд подтипов. Такое подразделение основано на нескольких критериях одновременно и включает несколько видов коммуникаций. [33.С.76]

Коммуникации вида «руководитель - подчиненный» составляют абсолютное большинство всех информационных обменов в организации и занимают особое место в сфере межличностных отношений. Сочетание непосредственного характера контакта с его иерархичностью - основные особенности данного типа обмена информацией. Реже он может осуществляться и опосредованно - например, в форме письменного указания, приказа и пр. В специфическом подтипе коммуникаций «руководитель - подчиненный» первый является руководителем высшего звена, а второй (подчиненный) - также руководителем, но ниже лежащего иерархического уровня. [13.С.8]

Коммуникации вида «руководитель - руководитель» включают две разновидности: между руководителями паритетных подразделений внутри организации и между руководителем всей организации и руководителями иных учреждений и

организаций. [20.С.34]

Для данных видов коммуникаций характерна общая черта - они носят индивидуальный характер и разворачиваются, как правило, при непосредственном контакте. Данные коммуникации включают в качестве одного из коммуникантов руководителя (разнообразных иерархических уровней), а в своей совокупности они характеризуют «индивидуальную коммуникативную вертикаль». Представленная вертикаль включает также коммуникации вида «руководитель - рабочая группа». Данный вид коммуникации характеризуется комбинированной индивидуально-коллективной особенностью и реализуется в различных организационных формах: совещаниях руководителя с рабочими группами, отчетах групп перед руководителем, локальном инспектировании, контрольных проверках рабочих групп и др.[30.С.76]

Внутриорганизационные коммуникации подразделяются по признаку канала общения на формальные и неформальные. Формальные коммуникации непосредственно определяются структурой организации, ее ведущими функциональными целями и задачами. Неформальные коммуникации - это те контакты, которые реализуются вне и помимо формальных коммуникативных каналов.[10.С.3] Они включают ряд разновидностей:

- 1) неформальные контакты между рядовыми членами организации;
- 2) неформальные связи между руководителем и подчиненными;
- 3) неформальные внешнекоммуникативные связи руководителя со средой (феномен «больших связей» руководителя). [18.С.31]

Особая роль среди всех неформальных коммуникационных контактов принадлежит такой разновидности, как слухи), которые в преобладающей степени создают социальную микросреду организации. Они влияют на общественное мнение, на деятельность членов организации, на их статус и репутацию. исследования показывают, что они верны и справедливы в 80% случаев, а в отношении состояния дел внутри организации данный показатель достигает до 99%. [20.С.42]

Виды слухов представлены в Приложение 2.

Типичная информация, передаваемая по каналам распространения слухов: предстоящие сокращения производственных рабочих; новые меры по наказаниям за опоздания; изменения в структуре организации; грядущие перемещения и

повышения; подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту; кто кому назначает свидания после работы.

Организационные коммуникации классифицируются по форме общения - каналу, который применяется в тех или иных коммуникациях. При этом выделяются вербальные (речевые) и невербальные (неречевые). Вербальная коммуникация - передача и восприятие информации (идей, мыслей и пр.) посредством некоторых определенных знаков (слов). Вербальное общение может быть устным, когда используется разговорный язык (разговоры «с глазу на глаз», по телефону, записи на пленку и пр.), и письменным (письма, записи, бланки, электронная почта и пр.). Устная и письменная коммуникации включают в себя использование слов и, соответственно, относятся к вербальному аспекту общения.[34.С.31]

Устные сообщения более эффективны, когда требуется немедленная реакция других сотрудников, а последующая письменная «порция» информации помогает придать коммуникации более устойчивый характер, что важно, когда коммуникация нацелена на продолжение в будущем. Устные сообщения имеют то преимущество, что позволяют сделать возможным непосредственное прямое двустороннее общение между людьми (группами людей), в то время как письменные послания или односторонни, или требуют времени для получения ответа.[34.С.7]

Информация, передаваемая отправителем без использования слов как системы кодирования, образует невербальное послание, лежащее в основе невербальной коммуникации. Основные типы невербальной коммуникации:

- 1) движения тела (жесты, выражения лица, глаз, прикосновения, позы);
- 2) личные физические качества (строение тела, вес, рост, запах тела и пр.);
- 3) использование среды (способ использования и ощущения внешнего окружения, манеры помещения себя в среде, дистанционная близость в общении, чувство «своей» и «чужой» территории и др.);[22.С.28]
- 4) физическая среда (дизайн помещения, мебели и других объектов, декорации, чистота и опрятность, освещенность, шум и пр.);
- 5) время (опоздания, ранний приход, склонность заставлять ждать себя, культура времени, соотношение времени и статуса);

б) специфика речи (качества голоса, грамотность, частота речи, дикция, засоренность речи, смех, зевание и пр.).[25.С.38]

Существует дифференциация коммуникаций по признаку того этапа организационного функционирования, на котором они играют преобладающую роль. Это: коммуникация при приеме на работу, при ориентировке в круге служебных обязанностей, в самом процессе деятельности, в процессе ее оценки, в ходе дисциплинарного контроля за ней.

Формы коммуникаций в организации, в рамках которых реализовываются те или иные коммуникации в организации, зависят от фактора известности о получателе (получателях) информации. Таким образом, руководитель должен ориентироваться непосредственно на получателя информации, а не на ее источник.[29/С.10] В том случае, когда сам руководитель выступает в качестве источника информации, он должен быть уверен не только в том, что говорит на одном языке с получателем информации, но и что правильно подобрана форма коммуникации. Таким образом, существенным представляется факт, насколько коммуникатор правильно оценивает форму получения информации, а также значимость обратной связи. К основным формам деловой коммуникации относятся дискуссии, беседы, совещания, заседания, переговоры, брифинги, пресс-конференции, презентации, прием по личным вопросам, телефонные разговоры, деловая переписка.[33.С.28]

Диалог - тип речевой коммуникации, осуществляющейся в виде словесного обмена репликами между двумя, тремя и большим числом взаимодействующих собеседников. В узком смысле двухсторонний обмен информацией между людьми как публично, так и посредством массмедиа. В более широком понимании - горизонтальная передача информации, в процессе которой коммуникатор и реципиент принимают равноправное участие. Дискуссия - публичное обсуждение какого-либо спорного вопроса, проблемы; спор. Важнейшими характеристиками дискуссии, отличающими ее от других видов спора, являются публичность (наличие аудитории) и аргументированность. Обсуждая спорную (дискуссионную) проблему, каждая сторона, оппонировав собеседнику, аргументирует свою позицию. Дискуссия представляет собой разновидность спора как словесного состязания. [14.С.28]

Рассмотрим содержание деятельности различных видов дискуссии. Дискутировать - публично обсуждать спорный вопрос. Диспутировать - участвовать в диспуте, публичном обсуждении, посвященном какому-либо вопросу. Дебатировать - устраивать дебаты, прения по какому-либо вопросу. Полемизировать - участвовать

в полемике, публично выступать с возражением, с опровержением чьих-либо взглядов, мнений, высказывая и защищая свою точку зрения. Таким образом, если дискуссия - это публичный спор с целью добиться истины путем сопоставления различных мнений, то полемика - публичный спор с целью защитить свою точку зрения и опровергнуть мнение оппонента.[23.С.65]

Беседа - метод получения информации на основе вербальной (словесной) коммуникации; вопросно-ответная коллективная форма обсуждения различных проблем с определенной целью. В организации беседа может проводиться в форме совещания и заседания, которые подразделяются на диктаторские (автократические), сегрегативные, дискуссионные и свободные. [31.С,61]

На автократическом совещании руководитель задает вопросы поочередно каждому участнику и выслушивает ответы. На информационном совещании до сведения работников доводится новая служебная информация. На сегрегативном заседании руководителем или специальным лицом делается доклад, а затем проводятся прения. В прении может участвовать один или несколько сотрудников по выбору руководителя. Дискуссионное заседание сводится к свободному обмену мнениями и к выработке общего решения, при этом участники могут свободно выражать свои мысли, открыто выступать против точки зрения руководителя. Свободное заседание проводится без предварительно подготовленной повестки дня. На нем, как правило, не принимаются ответственные решения. [29.С.32]

Переговоры - процесс, в котором вырабатываются взаимоприемлемые позиции сторон, происходит обмен мнениями с целью выяснить точки зрения сторон и принять решение.

Пресс-конференция - эксклюзивное изложение информации с правом ее публикации, с раскрытием ее источника или без (закрытая пресс-конференция). Пресс-конференция представляет собой организованную встречу журналистов с представителями компаний, организаций или отдельными персонами. Пресс-конференции организуются с целью предоставления СМИ проблемной и комментирующей информации и характеризуются возможностью получения информации из первых рук, проверки сведений и уточнения версий с помощью вопросов. [16.С.11]

Брифинг - специально подготовленная встреча с журналистами для краткого сообщения о деятельности руководящих органов (парламент, правительство и др.), а также о текущих событиях, затрагивающих интересы органов власти и

населения. Обычно брифинг представляет собой краткую встречу официальных лиц, представителей коммерческих или других структур с работниками СМИ, на которой излагается позиция по определенному вопросу. [28.С.19]

Презентация - официальное представление вновь созданного предприятия, фирмы, проекта, продукции, товара кругу приглашенных лиц. Обычно презентация проводится с рекламно-коммерческими целями обретения покупателей демонстрируемых товаров. [33.С.34]

Прием по личным вопросам - процесс взаимодействия руководителя с сотрудниками с целью выяснения неслужебных вопросов, возникающих у них. Телефонные разговоры, служебная переписка с использованием факсимильных аппаратов, электронной почты, Интернета и других приспособлений представляют собой средства деловой коммуникации.

## **1.2. Барьеры на пути эффективных коммуникаций**

Эффективные коммуникации предполагают, что получатель понимает и принимает все, что собирался передать ему отправитель. Коммуникативные помехи, препятствия, любые вмешательства в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающие смысл сообщения, называются коммуникационными барьерами, которые могут возникать как при неформальных, так и при формальных коммуникациях. По своей природе они практически не отличаются друг от друга и могут быть методологически объединены. Эти преграды мешают либо передавать сведения по информационному каналу, либо препятствуют пониманию получателем отправленной ему информации адекватно смысловому содержанию, вложенному в нее отправителем. Под влиянием факторов коммуникационного барьера коммуникация замедляется, искажается, снижается результативность общения, разрывается обратная связь контрагентов. [33.С.21]

Источники помех могут быть самыми различными.

Личностные барьеры - коммуникативные помехи, обусловленные личностными характеристиками отправителя или получателя. Физические барьеры - коммуникативные помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций. Семантические барьеры - коммуникативные помехи, возникающие вследствие неправильного понимания значения символов, используемых в коммуникациях. К символам общения относят, в частности, слова, действия. [6.С.54]

Языковые барьеры - коммуникативные помехи, возникающие вследствие языковых различий отправителя и получателя. Обе стороны не только должны знать буквальное значение слов используемого языка, но и интерпретировать их в контексте использования. Одним из проявлений этого барьера выступает *внутригрупповой язык*. Трудовые, профессиональные и социальные группы часто создают жаргон, понятный только членам этих групп. Он облегчает внутригрупповое общение. Однако при взаимодействии с другими людьми, не входящими в данную группу, и с другими группами его использование может привести к серьезным помехам в общении. [33.С.7]

Организационные барьеры - коммуникационные помехи, обусловленные характеристиками любой организации: числом звеньев и ступеней управления, типом взаимосвязей между ними, распределением прав, обязанностей и ответственности в системе управления. [22.С.6]

Различие в статусе также может стать барьером на пути коммуникации. Лицо более низкого уровня иерархии может воспринимать различия в статусе как угрозы, что мешает общению и даже прерывает его.

Культурные барьеры - коммуникативные помехи, возникающие вследствие культурных различий отправителя и получателя, незнания национальных обычаев, традиций, норм общения, системы жизненных ценностей. Культурные различия проявляются как при вербальном, так и при невербальном общении. [14.С.45]

Временные барьеры - коммуникативные помехи, возникающие вследствие недостатка времени для осуществления полной коммуникации.

Коммуникативные перегрузки препятствуют эффективному общению. Они возникают, когда объем коммуникативных входов существенно превышает возможности их обработки или реальные потребности. [8.С.41]

Нежелание делиться информацией. Обладание информацией - один из источников власти. Те, кто располагают эксклюзивной информацией, получают возможность использовать ее для влияния на других людей. Часто такие владельцы не хотят ею делиться, хранят с тем, чтобы использовать в подходящий момент. Владеющие полной информацией могут передать лишь незначительную ее часть, использование которой не дает возможности принять оптимальное решение. [18.С.31]

Успех коммуникации во многом зависит не только от умения говорить, но и от умения слушать собеседника. Причем необходимо не только слушать, но и слышать собеседника. Потери информации в случае, если говорящий не ориентируется на собеседника, а лишь на себя, могут составлять до 80%. По некоторым оценкам руководитель затрачивает на слушание до 80% своего рабочего времени. В то же время исследования показывают, что не более 10% людей умеют выслушать собеседника. Слушание - это сложный процесс, требующий определенных навыков и общей коммуникативной культуры. Важность и сложность этой проблемы привели к тому, что во многих странах мира курсы эффективного слушания стали одним из направлений повышения квалификации менеджеров. [22.С.43]

Линия, связывающая две организационные единицы, называется каналом. Совокупность каналов передачи или обмена информацией, связывающих несколько организационных единиц, образует коммуникационную сеть. В коммуникационной сети в процессе коммуникации происходит соединение определенным образом людей с помощью информационных потоков. Сети могут быть открытыми и закрытыми.[15.С.6] Открытой считается сеть, в которой в точках выхода каналов поток информации может остановиться, так как дальше пути нет. Вернуться он может только тем же путем, каким пришел. В замкнутой (закрытой) информационной сети информация может вернуться к отправителю по другому каналу, отличному от того, по которому была послана. Но точка возврата необязательно будет исходной, сообщение может поступить в замкнутую сеть извне. [7.С.44]

Различают также коммуникационные барьеры микро- и макроуровня.

Микробарьеры препятствуют успешной коммуникации в конкретных, узких секторах профессионального общения. К ним можно отнести: психологический настрой источника (отправителя) информации по отношению к получателю (адресату); психологический настрой получателя (адресата) к источнику (отправителю) информации; низкую способность восприятия получателем формата данной информации (сложность фраз, трудная лексика, специфический глоссарий, национальный акцент и др.); отсутствие обратной связи; предвзятое отношение обоих контрагентов коммуникации к обсуждаемой идее (теме) и приводимой аргументации.[10.С.19]

Макробарьеры коммуникации препятствуют установлению успешной коммуникации в целом. К ним можно отнести: превышение пропускной способности сетей, каналов, средств передачи и кодирования информации, в

результате чего часть информации пропадает либо искажается в результате перегрузки сетей; упрощенную информацию, несущую в себе мало конструктивных идей, слабосвязанную с контекстом общения; языковой барьер (иноязычная среда общения, профессиональный сленг, не воспринимаемый невербальный стиль общения); технические и организационные причины. [37.С.38]

Несмотря на большое разнообразие приведенных причин, можно попытаться представить себе внутреннюю структуру коммуникационных барьеров как факторную связь нескольких первопричин. Барьеры можно разделить на преграды, зависящие от инициатора коммуникации, источника управленческой информации (*группа факторов источника*) и преграды, зависящие от получателя управленческой информации, коммуникационного контрагента (*класс факторов получателя*). [22.С.39]

Факторы источника: некачественное построение общения и информационного обмена (неудачный лексический состав, недостаточная убедительность); недостатки «обратной связи» (отсутствие мотивации); неумение вести диалог и переговоры (неумение слушать и ставить вопросы); погрешности логики сообщения (недооценка позиции и способности получателя); низкие индивидуальные особенности (дикция, слух, зрение, невнимательность, память и др.). [11.С.6]

Факторы получателя: неспособность адекватно оценить степень важности сообщения (слабое знание темы, низкий культурный уровень); некорректный набор установок сознания (подверженность стереотипам, предвзятость, конфликтность, отсутствие внимания); неадекватный интерес к теме коммуникации; низкие индивидуальные физиологические особенности (зрение, слух, память и др.). [30.С.21]

Таким образом, результаты данного исследования позволяют сделать следующие выводы. Коммуникации в организациях представляют собой сложные, динамичные и воспроизводящиеся явления, которые могут рассматриваться как действие, взаимодействие и процесс. Коммуникационный процесс состоит из ряда стадий и этапов, знание роли и содержания которых позволяет эффективно управлять процессом коммуникации. Коммуникативный поток может двигаться в горизонтальном или вертикальном направлении, которое, в свою очередь, подразделяется на нисходящее и восходящее. [9.С.87]

С точки зрения масштабов организационные коммуникации делятся на две большие группы: между организацией и ее средой и между уровнями управления и подразделениями.

Коммуникации играют важную роль для повышения управленческой эффективности. Эффективные коммуникации способствуют повышению показателей деятельности организации и уровня удовлетворенности работников трудом, формированию чувства сопричастности в работе организации. [34.С.86]

Выводы:

Значение коммуникации на современном этапе развития постоянно возрастает. Это связано с тем, что предприятиям, организациям, их руководителю и сотрудникам необходимо получать и осваивать все расширяющуюся информацию, помогающую решать возникающие вопросы. На каждом этапе процесса коммуникации могут возникать проблемы, что порождает неэффективность передачи информации.

Поскольку коммуникации являются одной из важнейших составляющих управления, руководителю необходимо стараться следить за коммуникационным процессом, выявлять проблемы на каждом его этапе и стараться устранять их с целью повысить эффективность передачи и восприятия информации.

## **Глава 2. совершенствование организационных коммуникаций в ООО «Старт».**

### **2.1 Общая характеристика организации**

Объектом работы является Общество с ограниченной ответственностью «Старт» (сеть фирменных магазинов СОРОКИН). Бренд СОРОКИН® существует на российском рынке с 1996 года. Компания, успешно развиваясь, внедряет в производство новые оригинальные решения, модифицирует оборудование для автосервиса и СТО, запускает в производство новые модели, не имеющие аналогов в России и за рубежом.

На многие товары, производимые под маркой СОРОКИН®, распространяется пожизненная гарантия. Обширная сеть филиалов позволяет покупателям приобретать оборудование для автосервисов в различных регионах России и

Казахстане по единой цене. Через Интернет-магазин клиенты могут заказывать и получать товар в течение одного дня [34].

Производство и продажа – не единственные виды деятельности. При приобретении дорогих и сложных в установке изделий специалисты компании выполняют работы «под ключ». В случае необходимости специалисты проводят тестирование как собственного, так и инструмента других производителей в фирменном Сервис-Центре.

Общество создано в соответствии с Гражданским кодексом Российской Федерации [35], Трудовым кодексом [36] и Федеральным законом Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью» №14-ФЗ от 08.02.1998г. [37] Полное фирменное наименование на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «Старт». Сокращенное фирменное наименование Общества на русском языке: ООО «Старт».

Место нахождения Общества: 127474, г. Москва, Бескудниковский бульвар, д. 2, корп. 1. По данному адресу находится единоличный исполнительный орган Общества – Генеральный директор и хранятся документы Общества.

По решению общего собрания участников Общество создало 15 филиалов на территории Российской Федерации и 1 филиал в Республике Казахстан. Все филиалы являются обособленными подразделениями. Филиалы действуют на основании положений о них. Руководители назначаются общим собранием участников Общества по представлению Генерального директора Общества и действуют на основании доверенности.

Основным видом деятельности Общества является оптовая и розничная торговля гаражным оборудованием. Общество с ограниченной ответственностью «Старт» (сеть фирменных магазинов СОРОКИН) далее по тексту - Общество, создано 26 января 2010 года, за пять лет зарекомендовало себя как крупная сеть брендовых магазинов в сфере автобизнеса.

Ассортимент ООО «Старт» включает следующие товарные группы: генераторы; держатели двигателя; диагностическое оборудование; домкраты; зарядные устройства; зеркала обзорные; инструмент гидравлический; инструмент пневматический; инструмент ручной; инструмент специальный и др.

Общество является одним из ведущих в своей области. Оно представляет полный спектр товаров необходимых для обустройства, как малых (частных) гаражей, так

и больших сервисных центров, а так же все необходимое оборудование для ремонта автомобилей, квадроциклов и мотоциклов. Все оборудование представленное Обществом реализует под Торговой Маркой СОРОКИН®.

ООО «СОРОКИН» имеет страницу в сети Интернет по адресу: <http://www.sorokin.ru>.

На многие товары, производимые под маркой СОРОКИН®, распространяется пожизненная гарантия. Обширная сеть Общества позволяет покупателям приобретать продукцию в различных регионах России по единой цене. Отличительной чертой Общества является то, что в магазинах СОРОКИН® инструмент представлен, что называется «вживую», а не только в печатной продукции или Интернете. Перед покупкой сложного оборудования всегда можно его посмотреть в работе. Так же немало важным обстоятельством в работе Общества является гибкая система скидок, которая позволяет привлечь к себе большое количество покупателей различной категории. Философия Общества, ориентированной на потребителя, предполагает наличие лояльных и компетентных сотрудников, качественной системы управления, эффективных внешних и внутренних коммуникаций. В такой системе прибыль становится естественным результатом деятельности компании.

Организационная структура представлена на Рисунке 2.1. Структура фирмы – это состав и соотношение ее внутренних звеньев, отделов. Для различных организаций характерны различные виды структур управления. Малый и средний бизнес, как правило, функционирует на основе линейных функциональных вариантов организационной структуры. Рассматриваемое нами Общество не явилось исключением.

Эта структура применима для больших организаций с явно выраженным разделением труда. Линейно-функциональная структура в настоящее время является основным базовым типом структур. Она обеспечивает максимальную стабильность организации, создает наиболее благоприятную основу для формальной регламентации полномочий и ответственности.

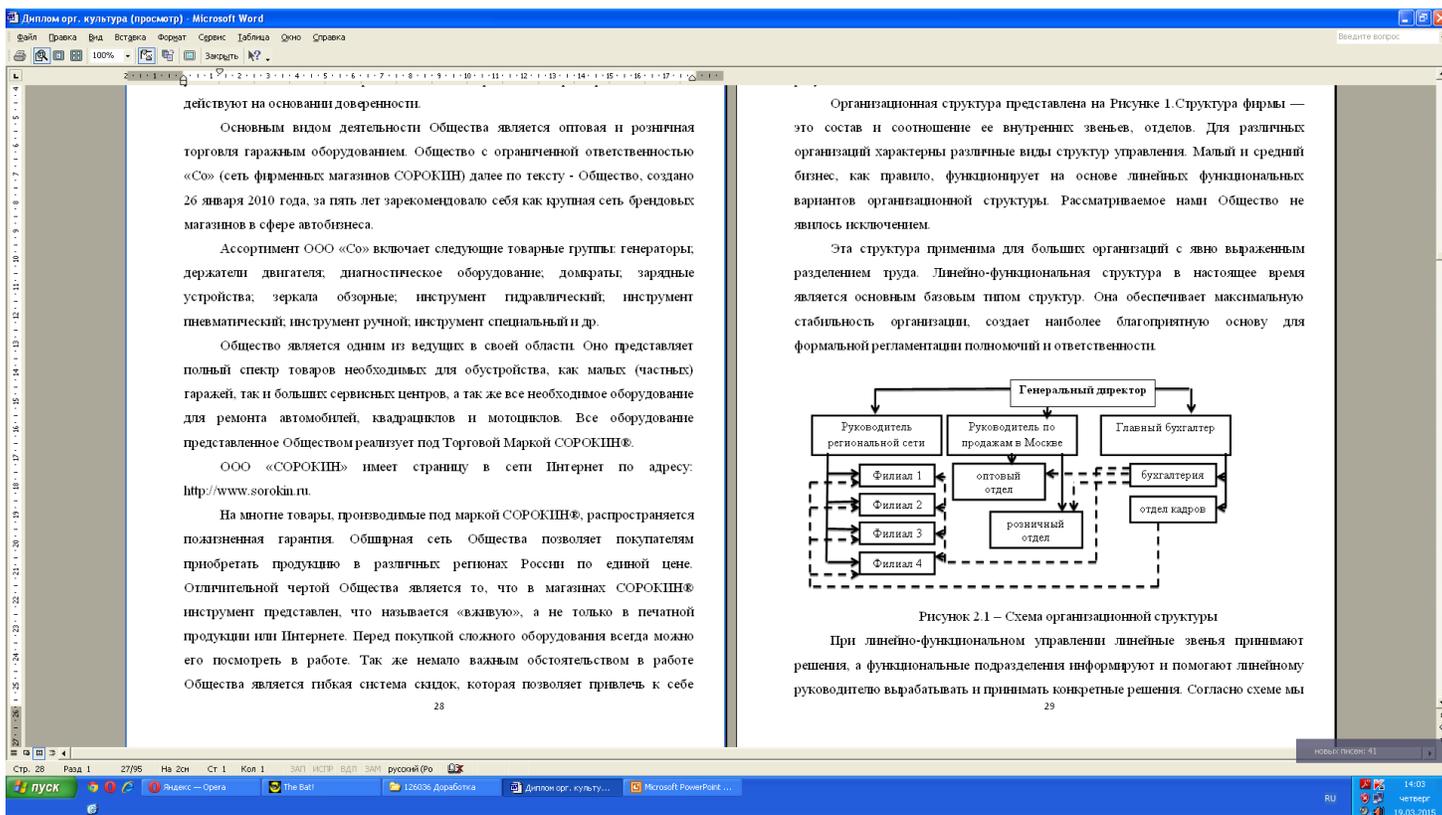


Рисунок 2.1 – Схема организационной структуры

При линейно-функциональном управлении линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю вырабатывать и принимать конкретные решения. Согласно схеме мы видим, что во главе схемы идет Генеральный директор. В непосредственном подчинении у Генерального директора идут: руководитель региональной сети, руководитель по продажам в Москве и главный бухгалтер. Линейный руководитель имеет основные права по приему на работу, вознаграждение, наказание и увольнение сотрудника. Далее рассмотрим, что входит линейное подчинение к каждой должности. В непосредственном подчинении у руководителя региональной сети идут филиалы (обособленные подразделения Общества). В подчинении у руководителя продаж в Москве идут два отдела по оптовым и розничным продажам. У главного бухгалтера в подчинении идет отдел бухгалтерии и отдел кадров. Функциональное подчинение в схеме представлено подчинением филиалов и отделов продаж бухгалтерии по функциям, связанным с оформлением бухгалтерских документов. Бухгалтер имеет полномочия напрямую, в обход его линейного руководителя, требовать от продавца правильности оформления и своевременного предоставления договоров, актов, счетов, счетов-фактур и других установленных документов. Так же руководитель кадрового отдела имеет полномочия напрямую, в обход линейного руководителя, требовать от филиалов

подписанных распорядительных документов, документов, подтверждающих трудовую деятельность работника; также руководитель кадров вправе требовать своевременного предоставления информационно - расчетных документов.

Более подробно разберем составляющие организационной структуры Общества и роль каждого из них:

**Генеральный директор** управляет Обществом. Он знает законодательные и нормативные правовые акты, регламентирующие производственно- хозяйственную и финансово - экономическую деятельность предприятия, постановления региональных и местных органов государственной власти и управления. Генеральный директор эффективно организует и распределяет работы всех структурных подразделений. Поддерживает жизнеспособность Общества. Ставит цели и задачи, необходимые для выведения Общества в лидеры и несет полную ответственность за последствия принимаемых решений. Мотивирует персонал. Осуществляет контроль, за выполнением действий для достижения поставленных целей. Направляет имеющиеся ресурсы на развитие и совершенствование бизнеса и производства с учетом социальных и рыночных целей компании, роста объемов сбыта продукции и увеличения прибыли. Организует соблюдение качества и конкурентоспособности продаваемой продукции, их соответствии лучшим стандартам в целях завоевания рынка и удовлетворения потребностей потребителей. Так же Генеральный директор, на равне с владельцем компании, является носителем и идеологом корпоративной культуры.

**Руководитель региональной сети** управляет региональной сетью. Он эффективно организует систему управления и контроль филиальной сети. Разрабатывает план и определяет основные этапы его открытия. Разрабатывает стандарт текущей деятельности филиала. Разрабатывает инструмент управления эффективностью деятельности филиала. Так на сегодняшний день все силы Общества направлены на открытие новых филиалов, как в России, так и странах таможенного союза, руководитель региональной сети очень тщательно производит анализ целесообразности открытия филиала. Факторы, влияющие на стратегию регионального развития компании. Производит исследование в отрасли и конкурентной ситуации и рассматривает все критерии выбора регионов по инвестиционной привлекательности. При рассмотрении открытых филиалов руководитель уделяет большое внимание типичным проблемам взаимодействия Филиал - Центр и способам их решения. И, конечно же, руководитель разрабатывает методы переноса корпоративной культуры головного офиса в региональную сеть и осуществляет их внедрение.

**Руководитель по продажам в Москве** управляет оптовым и розничным отделами. Занимается постановкой задач торговому персоналу. Оценкой и контролем поставленных задач. Контроль цен и динамики объемов продаж продукции конкурентов. Один из очень важных компонентов работы руководителя отдела продаж – работа с ключевыми клиентами. Потому что каждый ключевой клиент имеет огромное значение для компании. Потеря одного ключевого клиента, к сожалению, может привести к непоправимым результатам, хотя нужно сделать все, чтобы не существовала такая зависимость. Так же, не мало важная обязанность, это урегулирование вопросов по жалобам от клиентов и разрешение не стандартных ситуаций.

**Главный бухгалтер** управляет бухгалтерией и отделом кадров. Организация взаимодействия с линейными подразделениями предприятия. Отслеживать современные изменения в экономике, бухгалтерском учете и налогообложении. Ведет работу по обеспечению соблюдения финансовой и кассовой дисциплины, смет расходов, законности списания со счетов бухгалтерского учета недостач, дебиторской задолженности и других потерь. Участвует в оформлении документов по недостачам, незаконному расходованию денежных средств и товарно-материальных ценностей, контролирует передачу в необходимых случаях этих материалов в следственные и судебные органы.

**Филиал**, его роль заключается в продвижении бизнеса. За счет развития филиальной сети Общество выходит на принципиально новый уровень в связи с чем, повышается его результативность. Филиалы представляют собой магазины, торгующие оптом и в розницу оборудованием под брендом СОРОКИН.

Общее количество сотрудников работающих в филиалах ООО «Старт» составляет 45 человек.

15 филиалов (фирменных магазинов ТД СОРОКИН) по 3 сотрудника на каждый филиал. Из трех сотрудников, один является администратором магазина, оставшиеся два продавцы-кассиры.

Настоящие сотрудники выполняют следующие функциональные обязанности, а так же обязанности согласно должностной инструкции:

Администратор магазина (1 чел.)

- Осуществляет организационную работу филиала в целом. Назначается и освобождается на должность приказом генерального директора.

Продавец-кассир (2 чел.)

- Осуществляет консультацию покупателей, проводит продажу по ККМ и оформляет документы по 1С. Назначается и освобождается на должность приказом генерального директора.

Обязанности, права и ответственность каждого сотрудника прописаны в должностных инструкциях.

Проведем анализ функционирования организации за пять предыдущих лет по степени достижения цели и решения основных задач деятельности.

По прошествии пять лет, Общество благодаря филиальной сети, выросло в разы и перешло в категорию более дорогостоящего и устойчивого бизнеса.

Расширилась возможность продвижения товаров под брендом СОРОКИН, на сегодняшний день Общество имеет 15 филиалов в разных городах на территории Российской Федерации и 1 филиал в Республике Казахстан. В среднем прирост продаж увеличился от двух до четырех миллионов рублей в год, по каждому филиалу, вследствие чего, выросли общие показатели Общества. Так как увеличились объемы продаж, уменьшилась закупочная цена, договор с поставщиком подписан на более интересных условиях.

Начиная с 2013 года поставщик начал предоставлять товар на реализацию вследствие чего, снизились затраты на выставочные образцы поставляемые в филиалы. Цель компании состоит в том, что бы завоевать Российский рынок и рынок стран таможенного союза в области автобизнеса. Расширяться и получать большую прибыль.

## **2.2. Характеристика организационных коммуникаций**

Как и на любом другом предприятии на ООО «Старт» присутствуют внешние и внутренние коммуникации.

### **1. Внешние коммуникации.**

1) *Потребителями.* В процессе коммуникации ООО «Старт» доводит до потребителя информацию о продукции предприятия, ее качества, сроков изготовления, порядка

заключения договоров и т.д. С другой стороны, потребитель в процессе коммуникации с ООО «Старт» доводит до предприятия сообщение о своих пожеланиях, о своих требованиях и предпочтениях по поводу приобретаемой продукции. Коммуникации с потребителями – физическими лицами (население) осуществляет торговый персонал (менеджеры). Если в роли покупателей выступает юридическое лицо (предприятия, организации и учреждения) переговоры по продажам проводит директор ООО «Старт».

2) *Поставщики и посредники.* Их осуществляют менеджер по снабжению (иногда директор). Составляющей коммуникации в данном случае является информация о качестве и стоимости материальных ресурсах, о сроках ее поставки, формах оплаты и пр.

3) *Государственные органы* (Администрация г. Зеленогорска, Рыбинского района, налоговая инспекция) - осуществляют директор бухгалтер предприятия.

Внешние коммуникации проходят в следующих формах:

- переговоры, беседы (для поставщиков, посредников, потребителей);
- совещания (государственные органы);
- телефонограммы (государственные органы);
- указы и распоряжения (государственные органы);
- письма (покупатели, поставщики, посредники, государственные органы).

Если рассматривать коммуникации процессы по средствам передачи, то на данном предприятии присутствуют:

- речевая коммуникация (письменная и устная);
- паралингвистическая коммуникация (жесты, мимика, позы);
- вещественно-знаковая коммуникация (например, демонстрация покупателям образцов производимой продукции в торгово-выставочных залах).

## **2. Внутренние коммуникации:**

- коммуникациями между руководителем и рабочей группой, например, коммуникации между менеджером по сбыту и менеджером по снабжению;

- коммуникации между различными подразделениями и отделами, например, коммуникации между отделом сбыта и снабжения и производственным отделом; между директором и бухгалтером;

- коммуникации по восходящей, т.е. снизу вверх, например, при замерах окон информация от замерщика передается бригадиру;

- неформальные коммуникации в ООО «Старт» присутствуют как и на любом другом предприятии, и связаны с общением сотрудников на личные темы, обсуждение общественных и политических явлений и др. Следует отметить, что неформальных групп на предприятии практически нет, т.к. коллектив небольшой, и никакого влияния на деятельность предприятия не оказывают. Эти неформальные группы образуются в результате общих интересов, близкого места жительства или же по возрасту.

Формами внутренних коммуникаций являются приказы, распоряжения, просьбы, указания, убеждение и др.

Внутренние коммуникации осуществляются в устной форме (указания, просьбы и др.), в письменной (письма, приказы, акты) и изредко в механической (например, передача замеров окон через Интернет).

Основными способами делового общения на в ООО «Старт» являются собрание, совещание, переговоры, беседа и диалог, присутствует так же и спор.

Собрания проводятся по мере необходимости при решении сложных проблем с участием всего коллектива предприятия.

Совещания проводятся тоже редко, 1-2 раза в месяц – по мере появления какой-либо проблемы. Если классифицировать совещания, проводимые в ООО «Старт», то можно выделить такие их виды как:

- по форме организации диктаторское, когда ведущая роль в процессе ведения совещания принадлежит директору;

- по целевой установке иногда совещания принимают информационный характер (доклад о текущей работе), а иногда совещание направлено на принятие решения.

Деловые переговоры в ООО «Старт» ведутся директором, но иногда могут и, например, менеджером по сбыту в процессе общения с потребителями.

Основные ошибки, допускаемые директором при проведении совещания:

- не устанавливается регламент (порядок ведения совещания), что приводит очень часто к спорам и не деловой обстановке;
- не ограничивается время на выступление
- не ведется протокол совещаний, в результате многие принятые решения остаются без должного внимания со стороны их исполнителей, т.к. ответственность в данном случае не фиксируется.

При анализе коммуникационных связей выявлено, что на в ООО «Старт» есть и **вертикальные и горизонтальные коммуникационные каналы.**

Вертикальные коммуникационные каналы соединяют элементы управленческой структуры, принадлежащие к различным ее уровням. По ним сверху вниз передаются приказы, распоряжения, инструкции, а снизу вверх поступают отчеты о проделанной работе, заявки и заказы со стороны потребителей. Вертикальные коммуникационные каналы связывают, например, директора с менеджером по сбыту (или по снабжению); бригадира и монтажника.

Горизонтальные коммуникационные каналы непосредственно связывают равные по статусу уровни управления. Они обеспечивают наиболее эффективное решение общих проблем. Горизонтальные коммуникационные каналы представлены связями между, например, менеджером по сбыту и менеджером по снабжению.

Однако, в большинстве своем, система коммуникаций в ООО «Старт» все же основывается на межличностных взаимодействиях между руководителями и подчиненными. Горизонтальная взаимосвязь слабая. Информация соответствующего отдела передается непосредственно руководителю отдела, на основе чего он в соответствии с вверенной ему долей ответственности, лично принимает решения. Велика доля субъективизма в принимаемых решениях.

Рассматривая коммуникационную структуру в можно видеть, что распоряжения руководителя подчиненным чаще передаются путем межличностного взаимодействия. Это, с одной стороны, позволяет тут же установить обратную связь и выяснить, насколько верно понята задача, и устранить неясности, но, с другой стороны, информация в процессе деятельности может быть забыта и, за неимением письменных рекомендаций, искажается в сознании и как следствие выполняется не полно.

Можно отметить и достаточно хорошо отлаженный процесс не прямых внешних коммуникаций. Реклама размещается в газетах, на телевидении и радио, используется также наружная реклама, выпускаются буклеты.

Кроме того, в процессе коммуникации **выявлены преграды**. На ООО «Старт» к ним можно отнести:

1. Неудовлетворительный кадровый состав. Например, если менеджер по сбыту не обладает необходимой квалификацией, что это может отрицательно сказываться на объемах продаж. Так, в связи с открытием филиала в г.Заозерном, в срочном порядке были наняты две девушки-менеджеры по сбыту в возрасте 18 лет, без специального образования и квалификации. Эта преграда проявилась когда неквалифицированный менеджер забывала передавать или неверно передавала информацию, в результате, часто не соблюдались сроки монтажа, и как результат - претензии со стороны покупателя.

2. Информационные перегрузки, т.е. сотрудники перегружены организационными и контрольными работами. Это приводит к тому, что часть информации забывается, в результате определенная работа не выполняется в срок.

Кроме того, по причине отсутствия службы маркетинга, функции маркетинга перекладываются на плечи менеджеров. В связи с большим потоком информации чаще всего происходит перегрузка информационного канала, менеджер не в состоянии вовремя отреагировать на всю информацию, решаются только самые важные, на его взгляд вопросы, а остальная часть нерешенных проблем остается таковой.

3. ООО «Старт» оснащена компьютерной техникой, налажены внешние коммуникации (с поставщиками), но отсутствует единая внутренняя сеть, способствующая оперативному обмену внутри организации. Персоналу приходится тратить время на поиск руководителя, в случае возникших проблем, подвластных только его компетенции, и лично вводить его в курс дела, что негативно сказывается на деятельности всей организации в целом: потеря времени → недовольство клиента → потеря клиента → ухудшение имиджа фирмы → снижение товарооборота → сокращение прибыли.

4. Недостаточная культура обслуживания. В ходе исследования основной причиной большинства жалоб была недобросовестная работа консультантов.

3. Конфликты между подразделениями. Организационные конфликты или личные конфликты, все они приводят к столкновению людей, в результате кто-то может возненавидеть, затаить злобу на другого сотрудника. Это все может проявиться в том, что одна из конфликтующих сторон намеренно утаит информацию или исказит ее, в результате коммуникационный процесс может не состояться или примет не верное направление.

Анализ системы коммуникаций в ООО «Старт» выявил следующие недостатки.

- низкий уровень информированности персонала о деятельности организации, слабая обратная связь персонала с руководством;
- низкий уровень сплоченности, организованности, интегративности коллектива.
- отсутствует четкое представление у сотрудников ООО «Старт» о корпоративных ценностях, целях, принципах корпоративного поведения

## **2.3. Мероприятия по устранению коммуникационных барьеров в ООО «Старт»**

Для совершенствования системы коммуникаций в ООО «Старт» предлагаются три мероприятия, представленных на рисунке 3.1:

1. Наладить устойчивую обратную связь руководства и коллектива организации, приняв на работу тренинг-менеджера с психологическим образованием.
2. Организовать командообразующие мероприятия ООО «Старт».

Организация корпоративных праздников

Мероприятия по совершенствованию организационной культуры в ООО «Со»

Наладить устойчивую обратную связь с руководства и коллектива организации

Закрепить единые нормы и ключевые принципы деятельности в организации

Организация командообразующих мероприятий ООО «Со»

Создание корпоративного портала

Организация корпоративных праздников

Разработка корпоративного кодекса

Рисунок 2.2.– Мероприятия для совершенствования системы коммуникаций в ООО «Старт»

Рассмотрим содержание предложенных мероприятий.

### **1. Создание корпоративного портала.**

Для поддержания обратной связи с персоналом может служить создание корпоративного портала.

Целевая аудитория корпоративного портала – сотрудники ООО «Старт».

Цели корпоративного портала: создание прямого канала общения между сотрудниками; повышение лояльности сотрудников в компании; развитие корпоративной культуры; повышение эффективности и производительности сотрудников. В основные функции портала входит: управление задачами и проектами; тайм-менеджмент 2.0; CRM (Customer Relationship Management); управление документами; интеграция с 1С, Microsoft, Google, Apple; автоматизация бизнес-процессов; производительность и безопасность; мобильные веб-приложения.

Выделяются две большие категории пользователей – пользователи внутренней корпоративной сети и пользователи внешней сети (Интернет-пользователи). В зависимости от масштаба корпоративной сети пользователи первой категории могут быть сотрудниками одного подразделения. В последнем случае, хотя входом в информационное пространство может стать любой сайт организации, выделяется единый, центральный вход – фокусная точка доступа ко всем базам данным, корпоративным ресурсам и сервисам.

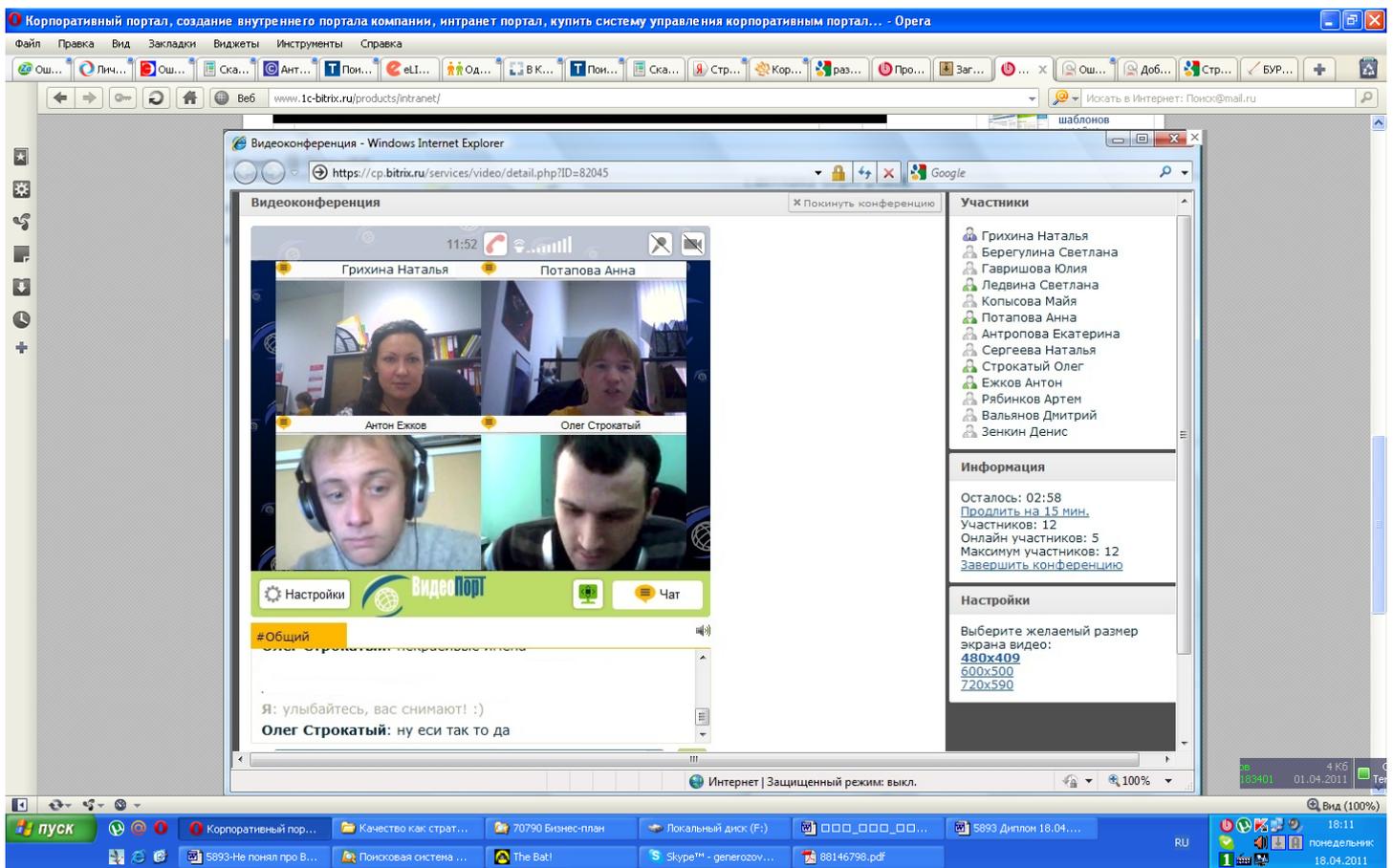


Рисунок 2.3. – Схема проведения видеоконференции между сотрудниками посредством корпоративного портала

Корпоративный портал имеет следующие функции: организация обсуждений в рабочих группах с общими календарями, задачами, отчетами, библиотеками файлов документов; встроенный сервис для обмена мгновенными сообщениями между сотрудниками; видеоконференции и видеозвонки для совещаний с сотрудниками удаленных офисов и переговоров с клиентами; технология Send&Save - переписка сотрудников по электронной почте дублируется на портале, архивируется по темам и индексируется внутренней системой поиска; официальная лента новостей, видеообращения руководства, блоги сотрудников; система обучения и тестирования персонала; списки сотрудников, визуальная структура компании.

На рисунке 3.2 представлена схема проведения видеоконференции между сотрудниками посредством корпоративного портала.

В рамках корпоративного портала работает сервис организации конференции, включая удаленную регистрацию участников, прием материалов с возможностью

анализа состава участников менеджерами конференции. С портала осуществляется доступ к корпоративным материалам (документам, приказам, положениям, инструкциям), а также вход в интранет-портал для удаленных пользователей. В целях управления содержимым, обеспечения функционирования портала разработана система управления контентом, которая позволяет обеспечить менеджерам портала (они могут являться представителями различных подразделений ООО «Старт») авторизованный доступ к «своим разделам, создавать новые подразделы и информационные страницы, публиковать новости и анонсы.

Пользователи внутренней сети обладают всеми возможностями Интернет-пользователей, но имеют дополнительный доступ к информационным корпоративным материалам, размещенным на портале и доступ к файлам ftp-сервисов.

Данный корпоративный портал позволяет организовать коллективную работу сотрудников. Портал содержит: календари с совместным доступом для планирования встреч и мероприятий; управление задачами и поручениями; библиотека общих файлов и документов; совместная работа с документами на портале с помощью Microsoft Office и Open Office; бронирование переговорных; график отсутствий сотрудников; поиск по всему portalу и по рабочим группам; взаимодействие с партнерами, клиентами, поставщиками, дистрибьюторами и другими внешними пользователями через Экстранет.

На рисунке 2.4. представлены возможности планировщика рабочего времени сотрудников посредством корпоративного портала.

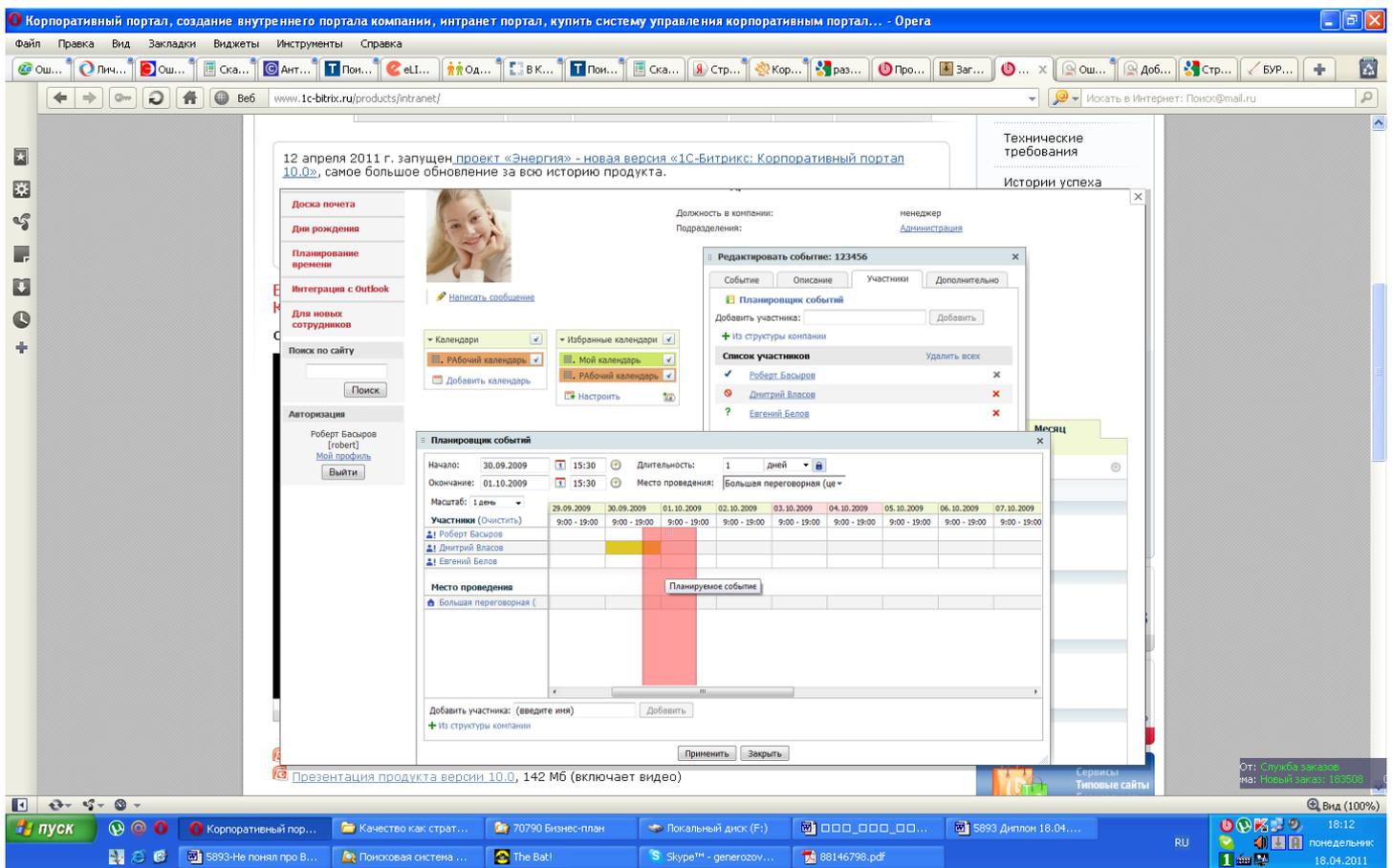


Рисунок 3.3 – Возможности планировщика рабочего времени сотрудников посредством корпоративного портала

Возможности автоматизации бизнес-процессов посредством корпоративного портала представлены на рисунке 2.5.

Корпоративный портал позволяет запуск самых разных бизнес-процессов через портал: оформление командировки, отпуска, утверждение и оплата счетов, публикация документов и т.п.; встроенные шаблоны типовых бизнес-процессов; простой визуальный редактор для проектирования собственных бизнес-процессов с поддержкой функции drag&drop; корректировку бизнес-процесса даже после его запуска (например, запрос дополнительной информации у участников бизнес-процесса); автоматизация оформления пропусков, заказа канцелярии, курьеров и т.п.

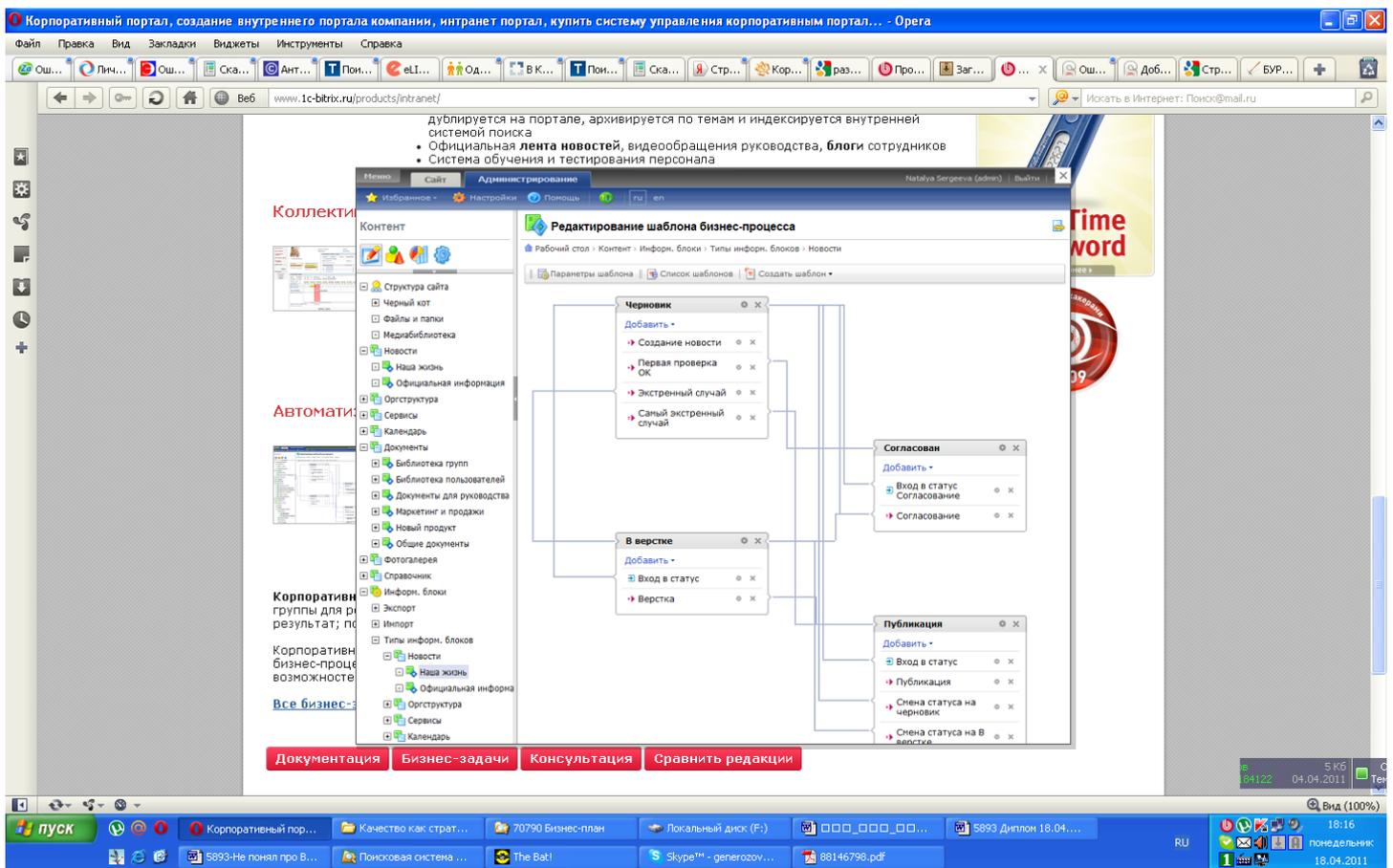


Рисунок 2.5. – Возможности автоматизации бизнес-процессов посредством корпоративного портала

Корпоративный портал позволяет осуществлять поиск сотрудника, наглядно видеть загрузку сотрудников и динамику кадровых изменений .

В разделе документы могут быть загружены Положения о подразделениях, должностные инструкции персонала.

В разделе «Сервисы» представлены специальные услуги, сервисы и полезная информация для сотрудников компании.

Оформление заявок и запросов на услуги выполняется на странице Электронные заявки. Для оформления заявки необходимо выбрать вид заявки, а затем заполнить специальную форму.

На странице Вопросы и Ответы содержится список наиболее часто задаваемых вопросов по той или иной проблеме. Здесь вы можете быстро найти ответ на интересующий вас вопрос.

Заявка в IT-службу выполняется на странице Техническая поддержка, на которой сначала описывается возникшая проблема, а в дальнейшем ведется обсуждение и поиск решения проблемы совместно с сотрудником IT-службы.

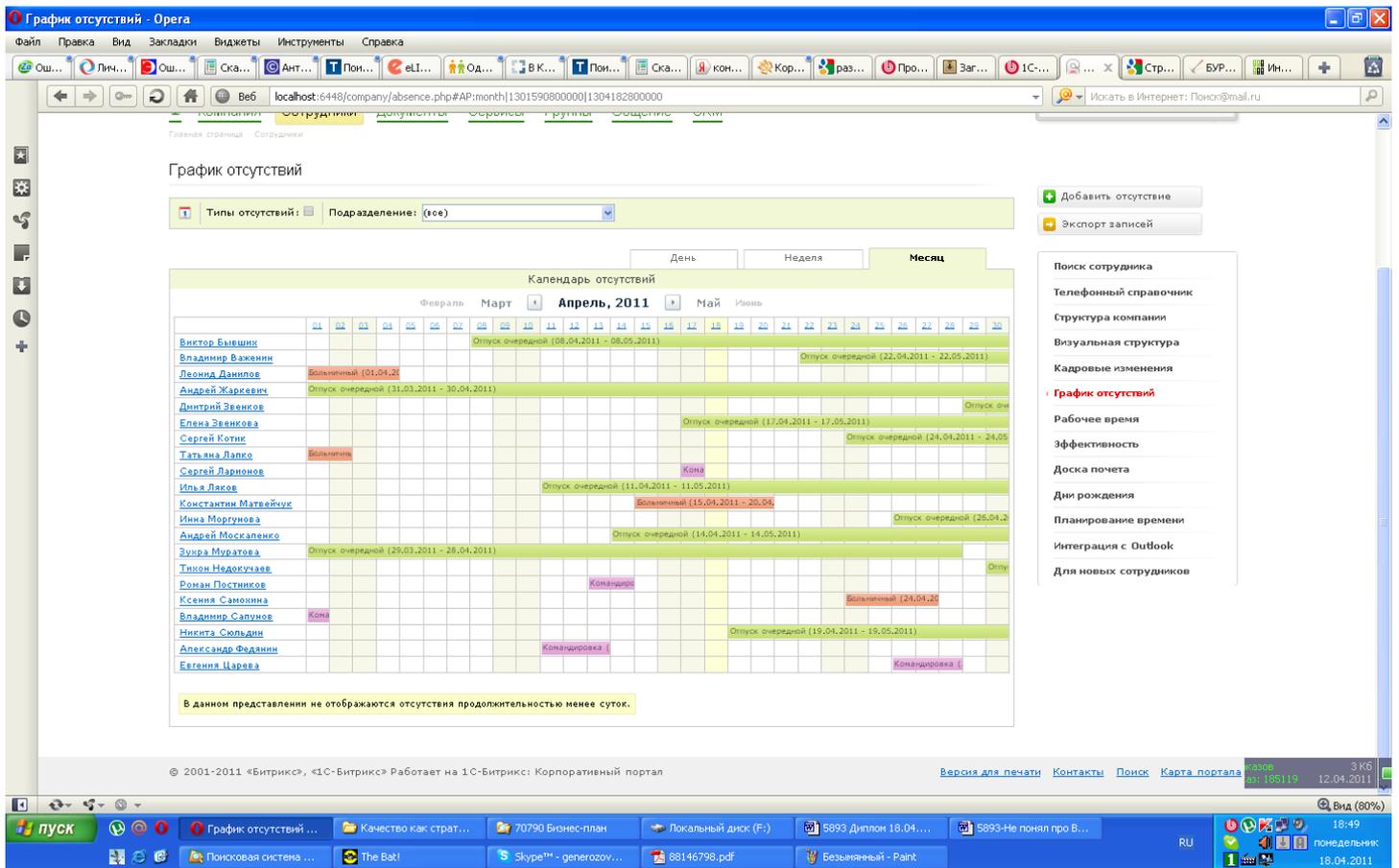


Рисунок 2.6. – График отпусков сотрудников

Раздел «Обучение» содержит обучающие курсы по различным направлениям. Каждый учебный курс состоит из цикла уроков, некоторые уроки могут быть объединены в главы. В курс также могут быть включены тесты для самопроверки и итоговые сертификационные тесты. Результаты вашего тестирования и полученные сертификаты можно просмотреть на страницах «Журнал обучения» и «Мои сертификаты» соответственно.

Опросы позволяют узнать мнение сотрудников по различным вопросам. Просмотр опросов и их результатов выполняется на странице Опросы. Сотрудник может проголосовать по любому активному опросу.

Список необходимых и часто используемых сотрудниками ресурсов представлен на странице Каталог ссылок. Управление подпиской на рассылки с сайта выполняется на странице Подписка. Сотрудник можете выбрать рубрики и указать e-mail

сотрудника, на который нужно получать рассылки портала. Фактором реализации корпоративной политики компании является оформление уже имеющейся информации с привлечением определенных визуальных образов и графических приемов на основе фирменного стиля компании (имя компании (полное имя плюс аббревиатура), логотип, фирменная цветовая гамма, фирменные модули, слоган). На разработке концепции Web-дизайна ресурса, адекватного корпоративной культуре компании, акцентируется особое внимание, поскольку дизайн корпоративного портала не только формирует впечатление пользователя о ресурсе в целом, но и позволяет идентифицировать компанию среди сайтов конкурентов, таким образом, определяя качество восприятия корпоративного ресурса.

## 2. Разработка корпоративного кодекса ООО «Старт»

Одним из важных документов в системе развития организационной культуры может стать Корпоративный кодекс. Он описывает: правила корпоративной культуры, повышающие эффективность работы каждого сотрудника и проясняющие для внешней среды основные принципы поведения и управления; процедуры внедрения правил поведения и управления персоналом ООО «Старт»; процедуры внедрения правил поведения; механизмы контроля за их исполнением. В структуру Корпоративного Кодекса целесообразно ввести миссию ООО «Старт», его ценности и нормы, стратегические заявления руководства, отношение к сотрудникам и т.д.

Корпоративный кодекс ООО «Старт» будет включать следующие разделы:

1. Характеристика и история компании ООО «Старт»
2. Миссия и ценности ООО «Старт»
3. Режим и безопасность в офисе
4. Режим конфиденциальности информации
5. Правила пользования персональным компьютером и установка программного обеспечения
6. Правила пользования телефоном
7. Служебные мобильные телефоны
8. Использование факса

9. Офисное оборудование
10. Канцелярские принадлежности
11. Бэйджи
12. Время и порядок работы в офисе
13. Форма одежды
14. Обучение сотрудников
15. Стандарты работы с клиентам и коллегами
16. Политики и процедуры компании

Основными ценностями ООО «Старт» предлагается считать:

- отношение к клиентам;
- лидерство;
- деловую репутацию
- командообразование;
- профессионализм;
- инициативность персонала;
- законопослушность.

### 3. Организация командообразующих мероприятий ООО «Старт»

Ничто так не способствует сплочению коллектива, как корпоративные мероприятия. Они помогают повысить внутреннюю репутацию компании, укрепляют ее. Корпоративные мероприятия влияют на внутренний климат компании: сотрудники становятся гораздо ближе друг другу, превращаются практически в одну крепкую семью и, соответственно, легче и эффективнее срабатываются. Корпоративные мероприятия являются непосредственным инструментом формирования корпоративной идентичности. Их миссия — транслировать ключевые ценности компании среди сотрудников. Поэтому особенно важно обеспечить регулярность проведения корпоративных мероприятий и их

соответствие базовым ценностям организации. Только тогда они становятся неотъемлемой частью комплекса мер по формированию и управлению корпоративной культурой.

С целью совершенствования организационной культуры в ООО «Старт» предлагаются корпоративные праздники и командообразующие тренинги. Стимулирование личностно ориентированных неформальных отношений происходит под воздействием таких мероприятий, как совместный досуг, корпоративные праздники, создание условий для неформального общения сотрудников в перерыве на обед, акции «открытых дверей» для сотрудников со стороны руководства.

Цели и мероприятия по совершенствованию организационной культуры ООО «Старт» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1. – Цели и мероприятия по совершенствованию морально-психологического климата коллектива ООО «Старт»

Цели	Содержание мероприятия по решению	Мероприятие по совершенствованию организационной культуры
1	2	3
Сплочение коллектива	Общий язык, используемый членами организации; обычаи и традиции, которых они придерживаются; ритуалы, совершаемые ими в определенных ситуациях.	Внедрение командообразующих тренингов

Донесение до сотрудников миссии компании	Артикулированные, объявляемые во всеуслышание принципы и ценности, к реализации которых стремится организация или группа («качество услуг», «лидерство на рынке» и т.п.).	Внедрение командообразующих тренингов
Адаптация новых сотрудников, формирование лояльности, привлечение и удержание сотрудников	Правила поведения при работе в организации; традиции и ограничения, которые следует усвоить новичку для того, чтобы стать полноценным членом организации; «заведенный порядок»	Организация совместного досуга и корпоративных праздников
Подведение итогов года, награждение ценных сотрудников	Чувство, определяемое физическим составом группы и характерной манерой взаимодействия членов организации друг с другом, клиентами или иными сторонними лицами	Организация совместного досуга и корпоративных праздников
Передача существующего практического опыта	Методы и технические приемы, используемые членами группы для достижения определенных целей; способность осуществлять определенные действия, передаваемая из поколения в поколение и не требующая обязательной письменной фиксации	Внедрение командообразующих тренингов

Они воздействуют на такие нематериальные факторы лояльности, как: отношения с коллегами, отношения с руководством и социально-психологический климат в организации. Производственно ориентированные неформальные отношения развиваются благодаря формированию межфункциональных рабочих групп и развитию дистанционного общения, неформальным встречам с сотрудниками, собраниям коллектива, взаимодействию сотрудников через Интра- и Интернет. Эти отношения воздействуют на нематериальные факторы лояльности, в том числе: удовлетворенность работой, саморазвитие, личностный и профессиональный рост сотрудников, информированность персонала [22, с. 10].

В таблице 2.2. представлен пример календаря корпоративных праздников, рекомендуемых к проведению в ООО «Старт».

Таблица 2.2. – Пример календаря корпоративных праздников, рекомендуемых к проведению в ООО «Старт»

Дата	Праздник
1	2
25-30 декабря Новый год	
11 февраля	День рождения ООО «Старт»
23 февраля	День Защитника отечества
8 марта	Международный женский день
25 июля	День торгового работника

Также в ООО «Старт» предлагается проведение командообразующего тренинга. Цель командообразующего тренинга: улучшить взаимопонимание между членами коллектива, добиться большей слаженности в работе, повысить результативность организации.

Задачи командообразующего тренинга:

1. Показать сходства и различия между членами коллектива.
2. Научить минимизировать потери информации в межличностных коммуникациях.
3. Выявить наиболее оптимальные мини-группы для решения задач различного рода.

Программа командообразующего тренинга:

1. Особенности мышления и поведения каждого члена команды.
2. Объективные и субъективные факторы, способствующие и препятствующие взаимопониманию.
3. Направления наиболее успешной деятельности и условия для эффективного решения поставленных задач сотрудниками различных типов.
4. Оптимизация внутригруппового взаимодействия при решении различного рода задач.

Продолжительность тренинга: три дня по 8 часов.

В процессе тренинга работа ведется с учетом психологических особенностей каждого члена группы. Для этого со всеми участниками тренинга проводится предварительная диагностика. По результатам работы руководство компании получает психологический профиль (описание стереотипных реакций) на каждого сотрудника, рекомендации по оптимизации функциональных обязанностей, предложения по кадровым ротациям.

Выводы:

Для улучшения коммуникаций в ООО «Старт» было предложено наладить устойчивую обратную связь с руководства и коллектива организации; разработать корпоративный кодекс организации; организовать проведение командообразующих мероприятий.

Ожидается, что предложенные мероприятия по совершенствованию организационной культуры будут способствовать повышению производительности труда персонала.

## Заключение

Завершая работу, отметим что в первой части работы рассмотрены теоретические аспекты коммуникационных процессов в организации. Коммуникации - это одна из наиболее сложных и неоднозначных проблем организационного поведения. Под коммуникацией понимается обмен идеями, мнениями и информацией в устном и письменном виде посредством символов или действий.

Коммуникационный процесс - это обмен информацией между двумя или более людьми. При этом передаваемая информация должна быть значима для участников коммуникации. Основная цель коммуникационного процесса - обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена.

В практической части работы рассмотрены коммуникации в управлении на ООО «Старт».

В ходе анализа выявлено, что внешние коммуникации осуществляются с потребителями, с поставщиками и посредниками, с государственными органами власти в таких формах как: беседы, переговоры, совещания, письма и пр. Внутренние коммуникации так же представлены во всех формах: приказы, распоряжения, просьбы, указания, убеждение и др.

Основными способами общения на ООО «Старт» являются собрание, совещание, переговоры, беседа и диалог, присутствует так же и спор, однако отмечено, что руководство допускает ошибки, снижая эффективность коммуникаций.

В процессе коммуникации на предприятии существуют и определенные преграды, к ним можно отнести: неудовлетворительный кадровый состав; информационные перегрузки; конфликты и др. Причины образования барьеров: сознательное искажение информации; неэффективная структура предприятия; перегрузки каналов коммуникаций.

Анализ системы коммуникаций в ООО «Старт» выявил следующие недостатки.

- низкий уровень информированности персонала о деятельности организации, слабая обратная связь персонала с руководством;
- низкий уровень сплоченности, организованности, интегративности коллектива.

– отсутствует четкое представление у сотрудников ООО «Старт» о корпоративных ценностях, целях, принципах корпоративного поведения

Для улучшения коммуникаций в ООО «Старт» было предложено наладить устойчивую обратную связь с руководства и коллектива организации; разработать корпоративный кодекс организации; организовать проведение командообразующих мероприятий.

## **Библиография:**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ)
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017)
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 N 146-ФЗ (ред. от 28.12.2016)
4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 07.02.2017)
5. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 03.07.2016) "Об обществах с ограниченной ответственностью" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2017)
6. Андреева, Т. Изменения и внутрифирменные коммуникации / Т. Андреева // Управление персоналом. - 2016. - №10.
7. Арутюнова, Л.М. Теория организации: учебно-методический комплекс. / Л.М.Арутюнова. - Ульяновск: УлГТУ, 2014.
8. Борисова, Е. Начни с себя, начальник / Е. Борисова // Служба кадров. - 2016. - №3.
9. Бородин, Д. Сказки о лидерстве / Д. Бородин // PR в России. - 2011. - №7.
10. Бурганова, Л.А. Теория управления: учебное пособие / Л.А. Бурганова. - М.: ИНФРА-М, 2016

11. Виханский, О.С, Наумов, А. И. Менеджмент /О.С. Виханский, А.И. Наумов. - учебник. - 3-е изд. - М.: Экономист, 2009.
12. Внутренние СМИ: законы жанра // Справочник по управлению персоналом. - 2012. - №5
13. Дайновская, О. У всех на слуху / О. Дайновская // Справочник по управлению персоналом. - 2013 - №4.
14. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер. - М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2012
15. Джой-Меттьюз, Д. Развитие человеческих ресурсов : пер. с англ. / Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте. - М. : Эксмо, 2015
16. Дубинников, И. Управление локальной катастрофой, или Антикризисные коммуникации / И. Дубинников // Справочник по управлению персоналом. - 2009. - №4.
17. Егоршин, А.В. Управление персоналом / А.В. Егоршин. - Нижний Новгород: НИМБ, 2016
18. Итоги опроса по теме «Организация внутренних коммуникаций: роль HR-службы, «Агентство контакт» // Кадровик. - 2009. - №12. - С. 6-8.
19. Калигин, Н.А. Принципы организационного управления / Н.А. Калигин. - М.: Финансы и статистика, 2016
20. Коноваленко, М.Ю. Как сорвать маску с обманщика / М.Ю. Коноваленко // Управление персоналом. - 2014. - №8.
21. Лукичева, Л.И. Управление организацией: учебное пособие / Л.И. Лукичева. - М.: Омега-Л, 2015
22. Матвеева, Е. Горизонтальные связи / Е. Матвеева // PR в России. - 2009. - №8.
23. Менеджмент: учебник для вузов / И.М. Максимцов, А.В. Игнатьева, М.А. Комаров. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013.
24. Мескон, М.Х., Альберт, М., Хедоури, Ф. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. - М.: Дело, 2016.

25. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг // Управление персоналом. - 2009. - №1.
26. Мясоедов, С.П. Невербальные коммуникации и типичные ошибки общения / С.П. Мясоедов // Управление персоналом. - 2012. - №7.
27. Наврузов, Ю. Роль коммуникаций в организациях / Ю. Наврузов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2015. - №6.
28. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение / Дж. В.Ньюстром, К. Дэвис. - СПб.: Питер, 2015
29. Организация и управление торговым предприятием: учебник / под ред. Л.А. Брагина, Т. П. Данько. - М.: ИНФРА-М, 2017
30. Персональный менеджмент: учебное пособие / под ред. С.Д. Резника. - М.: ИНФРА-М, 2013
31. Попова, Ж. Общение без слов / Ж. Попова // Служба кадров. - 2012. - №3
32. Прохорова, Е. Ремонт коммуникаций / Е. Прохорова // Справочник по управлению персоналом. - 2016 - №4
33. Разводов, С. Построение внутренних коммуникаций в компании / С. Разводов // Кадровик. - 2016. - №2
34. Русский путь Владимира Самохина // Справочник по управлению персоналом. - 2014. - №4
35. Сергеев, Ю. Слухи в организации / Ю. Сергеев // Справочник по управлению персоналом. - 2016. - №12
36. Чугунова, А. Источники дезинформации / А. Чугунова // Справочник по управлению персоналом. - 2016. - №4
37. Чугунова, А. Прочные связи / А. Чугунова // Справочник по управлению персоналом. -2016. - №4
38. Чугунова, А. Пять ошибок внутреннего PR / А. Чугунова // Справочник по управлению персоналом. - 2013. - №5. - С. 10-13.
39. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. - М.: «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2014