

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Качество коммуникации в организации непосредственно влияет на производственное поведение работников, а также на работу иных процессов кадрового управления: подбора и зачисления на работу персонала, развития, компенсации. Возрастает важность коммуникации в управлении компанией, по мере роста уровня информатизации предприятия и убыстрения изменений во внешней среде их деятельности, в связи с этим увеличение ее эффективности выступает существенным источником конкурентного преимущества в современном обществе.

Эффективность коммуникации внутри организации или то, в какой мере организационные ресурсы, затрачиваемые на данный процесс (материальные, финансовые, человеческие) содействуют воплощению организационных целей, находится в зависимости от многих факторов

На данное время ключевым составляющим элементом любого предприятия выступают процессы, которые происходят при людском взаимодействии, иными словами при их общении. Общение сказывается на результатах деятельности компании, вследствие этого оно требует всестороннее изучение и особый подход.

Организация является конкретным и материальным объектом, она не может существовать и являться потенциалом активных действий, а выступает фактически объединением их сложившихся моделей, объединяющих определенные людские коллективы вокруг определенных областей деятельности в определенном месте и в определенном временном промежутке. Повседневная жизнь компании базируется на разнообразных моделях, к примеру, модель коммуникационных привычек или событий. Сведения о качестве жизни организации нередко зависят от восприятия этих коммуникационных событий непосредственно членами компании, т.е. то, что они на самом деле полагают. Коммуникация может и обязана быть составляющей системы управления кадрами. Это объясняет **актуальность** темы данной работы.

Объект исследования - ООО «Адамант Тур».

Предмет данного исследования – барьеры в межличностных и внутриорганизационных коммуникациях персонала ООО «Адамант Тур».

Цель настоящей работы – определение путей преодоления коммуникационных барьеров в ООО «Адамант Тур».

В соответствии с поставленной целью в работе должны быть решены следующие **задачи** характера:

- охарактеризовать понятие коммуникаций в деловом общении;
- описать сущность и виды коммуникационных барьеров;
- дать организационно-экономическая характеристика ООО «Адамант Тур»;
- провести анализ коммуникаций и выявить коммуникационные барьеры в организации;
- определить пути повышения эффективности внутренних коммуникаций в ООО «Адамант Тур».

В работе использованы такие **методы**, как анализ и синтез, сравнение, аналогия, схематический, табличный, графический, наблюдения, опрос и др.

Теоретической основой работы является отечественная и зарубежная литература а также периодические издания по проблемам управления персоналом, экономической теории и управленческой психологии.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложения.

1. Теоретические аспекты изучения коммуникационных барьеров

1.1 Понятие коммуникаций в деловом общении

Коммуникация, или процессы передачи информации от организации, группы или человека, другой организации, группе или человеку, является базой функционирования любой компании и охватывает полностью все системы

управления людскими ресурсами. Современные руководители затрачивают 48 минут в час своего трудового времени на коммуникационное общение с начальством, коллегами и подчиненными. Следовательно, 80 % времени руководителей затрачивается на коммуникацию, и от ее эффективности, зависит в большинстве своем эффективность функционирования всей компании [4, с. 24].

Поскольку коммуникация обладает исключительной ролью в процессе обеспечения результативного функционирования всех процессов в организации, она сама по себе является ключевым процессом и требует особого исследования и особых управленческих методов [18, с. 40]. В коммуникационный процесс (см. рис. 1) входят отправитель информации, получатель информации и процесс информационного обмена.

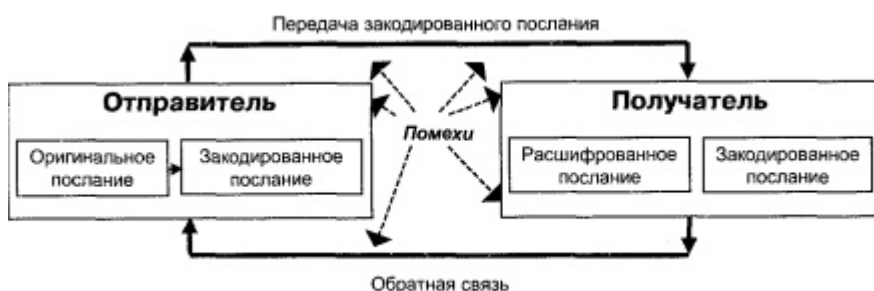


Рис. 1. Коммуникационный процесс [7, с. 58]

Отправитель, который желает передать свои идеи или какую-то иную информацию, предварительно должен преобразовать их в форму, которая будет пригодна для передачи получателю и восприятия: путем превращения их в слова, изображения, математические символы. Данный процесс именуется кодированием, или шифрованием послания. После кодировки информации, ее можно отправлять по передаточным каналам (одному или нескольким): по телеграфу, телефону, почте, и т.д. Избрание канала передачи зависит во многом от методов кодирования. Устную информацию можно передать при помощи телефона, при личной встрече, с использованием видеозаписи, но для данной цели нельзя применить почту, факс или посылного [12, с. 39].

При получении послания осуществляется расшифровка информации – стремление получателя воссоздать суть оригинального послания. От точности расшифровки зависит достоверность интерпретации адресатом намерений и идей отправителя и, результативность коммуникации. Известный факт, что в различных национальных культурах одинаковые жесты могут интерпретироваться по-разному, и иметь нередко полярное значение, что не раз вызывало коммуникационные проблемы. К

примеру, скрещенные указательный и большой пальцы, в виде буквы «О» в США означают одобрение, в Южной Африке, - оскорбления, а в Тунисе и отдельных арабских странах дословно обозначают «я тебя убью» [17, с. 19].

После расшифровки послания, адресат вступает с отправителем в обратную связь, осуществляет направление своего ответа на сообщение. Обратная связь, - это также достаточно важный момент коммуникационного процесса, так как она дает возможность отправителю выявить уровень адекватности интерпретации его послания, и возобновить коммуникацию при недопонимании или ошибках в его расшифровке. Если обратная связь (послание) отсутствует, то это также выступает в некотором роде обратной связью, при всем том с довольно неточным содержанием, что часто приводит к потерям и недопониманию [23, с. 215].

Коммуникация, к сожалению, не представляют собой процесс, который происходит только между отправителем послания и получателем. Имеется масса факторов, которые снижают чистоту трансляции информации и вносящих искажение непосредственно в само послание. Подобные факторы имеют название коммуникационные помехи или шум. К ним можно причислить технические характеристики телефонной и радиосвязи, владение иностранными языками, уровень владения навыками бумажной переписки, дефекты слуха и речи. Появляться помехи могут на различных этапах коммуникационного процесса и существенно понижать его эффективность, а стало быть, и эффективность управления кадрами компании [20, с. 21].

Таким образом, общение, - это неотъемлемая черта организационного существования. Каждый участник организации, будь то охранник или руководитель, принимают участие в коммуникационном процессе. Тем не менее, интенсивность данного участия и, самое основное, его цели различны у разных членов компании. Сотрудники между собой общаются, для того чтобы:

- выражать свои эмоции и чувства (социальная цель);
- получить информацию или ее предоставить (профессиональная цель);
- влиять на поведение иных участников организации [18, с. 112].

Последняя цель в полной мере отвечает цели управления кадрами компании - достичь нужного для фирмы производственного поведения работников, что дает возможность осуществить организационные цели. Следовательно, коммуникация может и обязана быть ключевым элементом системы кадрового управления.

Как правило, коммуникации подразделяют на две формы: вербальную форму и невербальную [2, с. 87]. Вербальная коммуникация предполагает в качестве символов использование слов человеческого языка. В невербальной коммуникации передача информации осуществляется, используя движения человеческого тела. Вербальную коммуникацию, в свой черед, подразделяют на письменную и устную (см. рис. 2).

Безусловно, начальство главным образом интересуется вопросом о выборе коммуникационных методов, чтобы взаимодействовать со своими подчиненными.

Тип коммуникации	Основные методы (средства) коммуникации
Устная	Конференции, совещания, доклады, презентации, групповое обсуждение, встречи один на один, неформальные беседы
Письменная	Письма, меморандумы, отчеты, письменные доклады, записки, правила и процедуры, приказы, электронная почта
Невербальная	Поведение человека: гримасы лица, взгляд, интонация, тембр голоса, поза

Рис. 2. Типы и методы коммуникации [10, с. 26]

Следуя здравому смыслу и на основании специальных исследований можно говорить, что на избрание метода коммуникации влияет типа информации, что находится у руководителя ресурсов, специфик получателей информации (см. рис. 3). Многие руководители избирают использование нескольких методов коммуникации, которые дополняют и усиливают друг друга. В частности, по окончании совещания с сотрудниками (устная коммуникация) им направляется письменный меморандум с описанием ключевых моментов проведенного обсуждения [13, с. 254].

Методы	Характеристики		Богатство передачи	Области эффективного использования
	Обратная связь	Каналы		
Личная беседа	немедленная	аудио и визуальный (невербальный)	очень высокое	сложная коммуникация, требующая двусторонней связи
Телефонный разговор	быстрая	аудио	высокое	коммуникация, требующая двусторонней связи
Документ, направленный адресату	медленная	визуальный (вербальный)	ограниченно	четкая и рациональная коммуникация
Общий документ	очень медленная (часто отсутствует)	визуальный (вербальный)	низкое	официальная коммуникация на организационном уровне

Рис. 3. Характеристика методов коммуникации [16, с. 65]

Использование устной коммуникация, - это наиболее эффективный метод с боку привлечения и удержания внимания адресата информации, а, следовательно, и получения обратной связи [15, с. 122]. Тем не менее, применение устной коммуникации не дает возможности для отправителя послания полностью контролировать его суть, и сопряжено с наличием существенных помех в системе. При использовании письменной коммуникации обеспечивается более высокая степень чистоты трансляции информации и дает возможность сберечь ее неизменный вид в течение неопределенного периода, что является весьма значительным для осуществления управленческих контрольных функции, и кроме того позволяет для получателя информации проводить ее уточнение неограниченное количество раз.

Современными организациями для достижения целей поставленных перед ними используются практически все имеющиеся коммуникационные методы: меморандумы, внутриорганизационные процедуры и правила, справочник сотрудника, электронная почта, внутриорганизационные издания [22, с. 37]. При этом, в рамках использования каждого из них возникают коммуникационные барьеры, о которых речь пойдет далее.

1.2 Сущность и виды коммуникационных барьеров

К коммуникативным барьерам относят помехи, которые препятствуют достижению цели общения, которая состоит в донесении информации до аудитории в различных формах (в виде сообщений-действий и сообщений-фактов), передать эмоции, побудить к определенным поступкам, и т. д. [24, с. 20] При этом осуществляется обратная связь, к примеру, работниками от руководства и, наоборот, руководством от персонала, а также решаются вопросы изменения установок, точек зрения, и, в итоге, поведения получателя.

Кризисные проявления обостряют роль коммуникаций в кадровом управлении. Руководство успешных компаний доводит до подчиненных актуальную информацию об изменении в стратегиях, разработке новой политики и ее внедрении (маркетинговой, производственной, финансовой) и т. д. Причем целью является не простое информирование исполнителей, но также и получение их поддержки при осуществлении преобразований в организации [22, с. 38]. Со своей стороны, сотрудники информируют руководство об имеющихся производственных проблемах, собственном отношении к политике, проводимой в организации, представляют собственные идеи относительно решения бизнес-задач. Данное общение предусматривает передачу сведений таким образом:

- со стороны руководителей – через организацию и проведение собраний, как для управляющего звена, так и для работников департаментов, а также рассылку электронных сообщений, размещения статей и новостей в корпоративной прессе и сети интернет;

- со стороны персонала – путем использования так именуемых «ящиков предложений», подготовку для руководства служебных записок, описания в интернете своих идей, выступления на рабочих проектных группах и производственных совещаниях, индивидуальные встречи, подготовку отчетов о выполненной работе и т. д. В некоторых компаниях используют такую методику сбора информации от работников, как анкетирование [17, с. 20].

Наличие коммуникационных барьеров усложняет взаимодействие внутри организации, в связи с этим возможно неверное восприятие и усвоение информации большинством, как было замыслено инициатором коммуникации (руководителем или сотрудником) [7, с. 96].

Для выявления наличия коммуникационных барьеров в компании требуется определить, кто именно является получателем информации (руководитель или работник), так как в зависимости от этого обуславливается его реакция. К примеру,

если информация адресуется работникам, коммуникационные барьеры выявить можно по таким признакам:

- бездействие работника в ответ на определенные указания руководителя.

Появляется, когда сведения не доводятся до получателя надлежащим образом, или же он не уразумевает или неосознанно исказывает ее смысл;

- бездействие осознанное - нехватка мотивации к работе и энтузиазма, формальное отношение к командам как инертная форма неповиновения;

- поведенческое и вербальное противодействие являются активными формами сопротивления сотрудников. Проявление возможно в виде игнорирования указаний начальника, включая объявление забастовок; несогласии предоставлять запрашиваемую начальством информацию, отказе участвовать в корпоративных мероприятиях; в неконструктивных враждебных высказываниях на собраниях; целенаправленных поступках по пропаганде в коллективе отрицательных настроений, распространению слухов, формированию конфликтного окружения и т. д. [4, с. 26]

Когда получателем информации выступает руководство организации, барьеры в коммуникациях, зачастую, заключаются в следующем:

- блокирование или игнорирование сообщений, поступающих «снизу». Иными словами, предложения, сообщения и вопросы работников остаются без отклика, им не уделяется должное внимание или жестко критикуются начальством;

- принятие безрезультативных управленческих решений из-за некорректного понимания сведений, что поступают от подчиненных и их обработки. Доказан факт, что максимальное искажение данных возникает во время восходящих вертикальных коммуникациях [3, с. 22].

С целью повышения результативности информационного обмена в организации и, таким образом, эффективности бизнеса, требуется регулярное проведение проверки коммуникаций на присутствие барьеров и своевременное их устранение. Служба персонала играет важную роль в реализации данных функций. HR-менеджеры отвечают за своевременную диагностику коммуникационной среды, выделение основных причин сложностей, которые возникают при информационном обмене, рекомендовать руководителям план действий по их устранению и профилактике [5, с. 19].

Необходимо отметить, что проведение диагностики невозможно без знания причин и природы возникновения изучаемых явлений. Ввиду этого предлагается выделить основные группы барьеров коммуникации [3, с. 23]:

1. Психологические барьеры появляются в результате негативного отношения адресата информации к автору сообщения (к примеру, недоверие, неприязнь), способу коммуникации и каналу передачи информации, содержанию или форме сообщения. Психологические барьеры по своей природе являются своеобразным защитным механизмом от нежелательной (опасной, неинтересной) информации. Подобные препятствия находятся в тесной взаимосвязи с межгрупповыми, межличностными конфликтами, и кроме того с противостоянием отдельных работников и в целом коллектива. Причем психологические барьеры могут являться как источником, так и результатом развивающегося конфликта в организации.
2. Социальные барьеры образуются в связи с принадлежностью всех сторон к различным социальным группам (в т. ч. профессиональным, религиозным, политическим). Особо выделяются барьеры культурного характера (их причина возникновения - несхожесть национальных групп), что непременно принимается во внимание в управленческой системе международных кросскультурных организаций.

Причинами социальных барьеров могут быть различия в традициях работы, общения, отдыха, системах установок, ценностей, норм, и т. д. [11, с. 20] Зачастую, они не просто поддаются внешнему влиянию, их можно только принимать во внимание при организации процессов коммуникации. Общим правилом в данном случае выступает уважительное отношение к специфике иных социальных групп, адекватность восприятия разнородности в современном обществе, принятие объективных разниц в ценностях, мнениях, устоявшихся традициях. Необходимо подчеркнуть, что отдельные причины барьеров социального характера являются источником психологических трудностей.
3. Организационные барьеры взаимосвязаны с неумением или нехваткой у руководящего звена мотивации к результативной организации коммуникаций внутри компании, в особенности это остро проявляется, в частности, в крупных компаниях с развитой сетью филиалов.
4. Языковые барьеры. Наблюдаются такие разновидности языковых барьеров: стилистические, семантические, фонетические. Причиной их возникновения могут

выступать различные толкования значений слов, незнание языков и диалектов, наличием значительных дефектов дикции и речи, искажением грамматического построения высказываний субъектами коммуникации.

Необходимо обратить внимание на то, что данное разделение групп барьеров коммуникаций является достаточно условным, поскольку они имеют нечеткие границы, и могут пересекаться [24, с. 21]. Тем не менее, практика управления компаниями свидетельствует о том, что наиболее чаще наблюдаются сложности в общении психологического и организационного характера.

Правильная коммуникация является очень важной для всех, кто принимает в ней участие. Ее функционирование позволяет решать личные проблемы, повышать эффективность деятельности компании, а так же и в целом государства.

2. Исследование внутренних коммуникаций в ООО «Адамант Тур»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Адамант Тур»

ООО «Адамант Тур» - туристическое предприятие со стажем, которое активно работает на рынке туризма не первый год. Сегодня фирма предоставляет основные услуги, связанные с туризмом по региону, России и выездным зарубежным туризмом во все страны мира.

Адрес представительства в г. Москва: г. Москва, ул. Митинская, 31 [25].

По мнению руководства компании, фирма является одним из лидеров туристического рынка благодаря инновационности, активности и неизменно высокому качеству предоставляемых услуг. Ей всегда было интересно ставить сложные задачи, создавать эксклюзивные предложения, которых не будет в других туристических компаниях. Успешность, ответственность перед клиентами, уверенность в собственных силах – это все те качества, которые помогли команде заслужить репутацию лидер.

В организационной структуре ООО «Адамант Тур» отображаются полномочия и обязанности, возложенные на каждого ее работников. Обязанности и права руководства устанавливаются, отталкиваясь из потребности удовлетворения клиентских желаний через существующие ресурсы и возможности.

На рисунке 4 представлена организационная структура на примере подразделения в г. Москва. Оперативные решения, которые определены необходимостью удовлетворять потребности клиентов, базируются на строго зафиксированной управленческой иерархии. Высшее управленческое звено принимает управленческие решения и несет за них ответственность. Подразделения выступают функциональными элементами, каждое из которых применяет свою индивидуальную технологию, но все вместе они направлены на одну цель – удовлетворить желания клиентов.

Сотрудники ООО «Адамант Тур» заключают коллективный договор на определенный период времени, не больше 3 лет.

Рис. 4. Организационная структура ООО «Адамант Тур»

ООО «Адамант Тур» является прибыльным предприятием и одним из лидеров г. Москва по объемам продаж и выручки. Объемы продаж ООО «Адамант Тур» показаны в таблице 1.

Таблица 1

Объем и динамика продаж ООО «Адамант Тур»

Показатель	2016г.	2017г.	2018г.	Отклонение 2018/2016
1. Объем продаж всего, ед.	1825	2007	2208	+383
в т.ч. зарубежные туры	1211	1332	1466	+255
- внутренние туры	520	572	629	+109
- экскурсии по городу	93	102	112	+19

2. Объем продаж всего, тыс. руб. 18949,9 21547,1 24938,8 +5988,9

в т.ч. зарубежные туры 13756,8 15896,4 18451,3 +4694,5

- внутренние туры 3945,7 4118,6 4777,1 +831,4

- экскурсии по городу 1247,4 1532,1 1710,4 +463,0

По результатам анализа можно отметить рост показателей продаж, как в натуральном, так и в денежном выражении. Относительный показатель роста в 2018 году по сравнению с 2016г. составил соответственно 21 и 31,6%.

Общую динамику по услугам ООО «Адамант Тур» можно увидеть на рисунке 5.

Рис. 5. Динамика количества клиентов филиала в г. Москва 2016-2018гг., чел.

Согласно исследованиям, лишь каждый 3-й клиент вновь обращается за покупкой в ООО «Адамант Тур». На это влияют два основных фактора:

- высокая конкуренция;
- ограниченный круг клиентов, ведь туры все и не всегда являются жизненно необходимыми для людей.

Таким образом, ООО «Адамант Тур» - это достаточно конкурентоспособная организация на рынке туристических услуг г. Москва, хотя и с присущими ей некоторыми недостатками. Эти недостатки отчасти связаны с неэффективными решениями кадровых вопросов.

Как известно, эффективное планирование управлением персоналом предприятия положительно влияет на результаты деятельности организации благодаря оптимизации использования персонала. Обеспеченность организации работниками изучается путем сопоставления численности сотрудников за отчетный и предыдущие периоды. Данные анализа представим в виде таблицы 2.

Итак, из данных таблицы видно, что среднесписочная численность персонала ООО «Адамант Тур» в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличилась на 6 человек. Это произошло за счет увеличения числа специалистов (менеджеров) на 5 человек

и появления штатного охранника.

Таблица 2

Структура среднесписочной численности персонала ООО «Адамант Тур»

Показатель	2016г.	Удель- ный вес, %	2017 г.	Удель- ный вес, %	2018 г.	Удель- ный вес, %	Абсолют- ное отклоне- ние 2018 к 2016, чел.	Измене- ние в структуре 2018 к 2016, %
Среднесписочная численность персонала, чел.	29	100	32	100	35	100	+6	+20,1
В том числе:								
- руководители	4	13,8	4	12,5	4	11,4	0	-2,4
- специалисты и менеджеры	22	75,9	25	78,1	27	77,1	+5	+1,2
- obsл.персонал	3	10,3	3	9,4	4	11,4	+1	+1,1

За анализируемый период значительных изменений в структуре персонала не произошло. Наибольший удельный вес занимают специалисты менеджеры с удельным весом в 2018 году 77,1%, далее руководители и обслуживающий персонал с количеством по 4 человека и удельным весом в 2018г. 11,4%.

Среди работающих в ООО «Адамант Тур» большинство являются дипломированными специалистами. Постепенно уменьшается средний возраст работающих в ООО «Адамант Тур». Руководством предприятия продолжается работа по обновлению руководства и улучшению качественного состава штатов - перемещение и подбор специалистов остается одной из главных задач. Для совершенствования качественного состава работников компании продолжают

действия направленные на привлечение в структурные подразделения молодых специалистов.

Далее проанализируем динамику движения персонала ООО «Адамант Тур», и представим данные в виде таблицы 3.

Из данных таблицы видим, что в ООО «Адамант Тур» наблюдается активное движение персонала. Заметно снижение общего оборота рабочей силы и коэффициента по приему. Снижение данных коэффициентов является следствием политики предприятия по увеличению численности персонала и его возрастному обновлению.

Таблица 3

Анализ движения персонала ООО «Адамант Тур»

Показатель	2016г., 2017г., 2018г., чел. чел. чел.			Абсолютное отклонение, (+,-)		Относительное отклонение, %	
				2018/2017	2018/2016	2018/2017	2018/ 2016
1. Среднесписочная численность персонала, чел.	29	32	35	3	6	9,38	20,69
2.Количество принятых сотрудников, чел.	7	5	4	-1	-3	-20,00	-42,86
3.Количество уволенных сотрудников , чел., в том числе	4	2	2	0	-2	0,00	-50,00

- по собственному желанию	4	1	1	0	-3	0,00	-75,00
- за нарушение трудовой дисциплины	0	1	1	0	1	0,00	100,00
4.Общее число принятых и уволенных сотрудников	11	7	6	-1	-5	-14,29	-45,45
5.Коэффициент по приему (стр. 2/стр. 1)	4,14	6,4	8,75	2,35	4,61	-	-
6.Коэффициент по увольнению, (стр3/стр.1)	0,13	0,06	0,05	-0,01	-0,08	-	-
7.Коэффициент текучести кадров (стр. 3.1+3.2/стр. 1)	0,13	0,06	0,05	-0,01	-0,08	-	-
8.Коэффициент общего оборота рабочей силы (стр. 4/стр.1)	0,37	0,21	0,17	-0,04	-0,2	-	-

Итак, можно заключить, что ООО «Адамант Тур» имеет достаточно хороший кадровый потенциал, организационная структура построена согласно специфике предприятия и соответствует заявленным требованиям. Профессиональный и должностной состав кадров определен согласно необходимым потребностям

предприятия.

2.2 Анализ коммуникаций и выявление коммуникационных барьеров в организации

В ООО «Адамант Тур» из многих видов коммуникаций получили распространение следующие:

1. Межличностная коммуникация - это коммуникация с другим человеком[1]. В этом типе коммуникации индивидуумы действуют и как принимающая, и как посылающая сторона. Посланием является предоставляемая информация, каналом ее передачи является взгляд или звук, а обратной связью - ответ каждого участника этой коммуникации.

В данном анализе - это коммуникация между любыми двумя сотрудниками.

2. Коммуникация в малой группе - возникает, когда небольшое количество людей собирается вместе с какой-то целью. В малой группе каждый индивидуум имеет равный шанс участвовать в обсуждении, может быть легко услышан и взаимодействовать с другими. Малые группы состоят из нескольких индивидуумов, посылающих и получающих информацию. В связи с этим возникает большая вероятность недопонимания в группе. Каналы связи более структурированы, чем при межличностном общении, однако каналы обратной связи и возможности для нее те же.

В данном анализе - это коммуникации внутри отдела по туризму или коммуникации «расширенного администрирования» - управляющего, бухгалтера и начальника отдела туризма.

3. Внутренне оперативная коммуникация состоит из структурированной коммуникации в пределах организации. Непосредственно направленной на достижение целей организации. Структура подразумевает, что коммуникация - часть деятельности организации.

В данном анализе - это коммуникации внутри отдела туризма с другими сотрудниками организации.

4. Внешне оперативная коммуникация связана с достижением организацией своих целей или межорганизационной деятельностью. Она осуществляется между

организацией и теми образованиями, которые существуют вне ее.

В данном анализе – это коммуникации с органами власти, перевозчиками и пр.

В организации активно используется как вербальная (устная и письменная), так и невербальная формы коммуникаций. При **вербальной коммуникации** в качестве символа используют слова человеческого языка. **Невербальная коммуникация** предполагает передачу информации при помощи движений человеческого тела. В таблице 4 показаны основные методы коммуникации в анализируемой организации.

Таблица 4

Формы и методы коммуникации в ООО «Адамант Тур»

Формы коммуникации	Основные методы (средства) коммуникации
Устная	Совещания, доклады, презентации, групповое обсуждение, встречи один на один, неформальные беседы
Письменная	Письма, отчеты, письменные доклады, записки, правила и процедуры, приказы, электронная почта
Невербальная	Поведение человека, гримасы, лица, взгляд, интонация, тембр голоса, поза

Интервью с директором, Бабийчук Михаилом Владимировичем, проходило в непринужденной обстановке, на нейтральной территории. Говорили о сложившихся отношениях между сотрудниками, коммуникациях, внутреннем имидже организации. Выдержка из интервью приведена ниже.

Автор - Михаил Владимирович, какие основные задачи стоят перед Вами?

М.В. - Несмотря на оптимизацию структуры вопросов меньше не стало, а по некоторым направлениям их количество даже возросло. Основная из них – это организация коммуникация и адаптация сотрудников. Мы являемся той структурой,

которая организует, направляет и методически помогает сотрудникам в их повседневной служебной деятельности.

Другая важная задача заключается в оказании помощи в планировании и проведении мероприятий по работе с персоналом, направленных на поддержание на должном уровне его морально-психологического состояния.

Автор - Думаете, это действительно необходимо?

М.В. - Безусловно. Большое значение отводится организации психологической работы в нашем коллективе. В минувшем году психологическое тестирование прошли сотрудники, непосредственно работающие с клиентами.

Автор - Что Вы можете сказать о системе внутренних коммуникаций в ООО «Адамант Тур»?

М.В. - Вижу, что все стараются поддерживать на должном уровне отношения внутри коллектива, общаться корректно и дружелюбно, а я, как управляющий, пытаюсь взрастить сотрудников, которые были бы настоящим «тылом» для предприятия в наше непростое время. В коммуникациях мы используем собрания коллектива, индивидуальные встречи, совместное отмечание праздников и т.п. Проблемы, конечно, еще остались, но уверен, что в скором будущем мы положительно решим вопросы с формированием эффективной системы коммуникаций и преодолеем все коммуникационные барьеры.

Автор - Спасибо Вам за ответы и уделенное время.

По результатам интервью следует заметить, что руководитель для взаимодействия со своими сотрудниками руководитель подразделения в г. Москва выбирает различные коммуникационные методы. Выбор метода коммуникации зависит от характера передаваемой информации, находящихся в распоряжении руководителя ресурсов, особенностей получателя информации. Руководитель предпочитают использовать несколько методов коммуникации, которые дополняют и усиливают друг друга.

Как показали наблюдения автора, в компании для персонала характерна некоторая степень озабоченности и неудовлетворенности своим положением в предприятия (рисунок 6). Было опрошено 30 сотрудников в сентябре 2019г. Анкета представлена в Приложении 1.

Рис. 6. Оценка положения сотрудников в предприятия, %

Трудно однозначно определить какой из категорий персонала живется лучше, а какой хуже. На этом фоне закономерен вопрос: может ли это означать, что произошел сдвиг в сторону прагматических (бытовых) ценностей и организационные, а также профессиональные ценности «исчезают».

Если бы это было так, то предприятие испытывала бы острый дефицит кадров и очевидно, резкое снижение производительности труда «сосуществовали» бы с острыми формами недовольства и престижа сотрудников, нарушениями служебной субординации.

Автором выявлено, что для большинства респондентов (44 %) профессиональные ценности определяют их отношение к работе. Это естественно, так как без профессионального воспроизводства, институционального контроля складывается организационная солидарность, круговая порука.

На вопрос об удовлетворенности коммуникациями в организации были даны следующие ответы (рисунок 7).

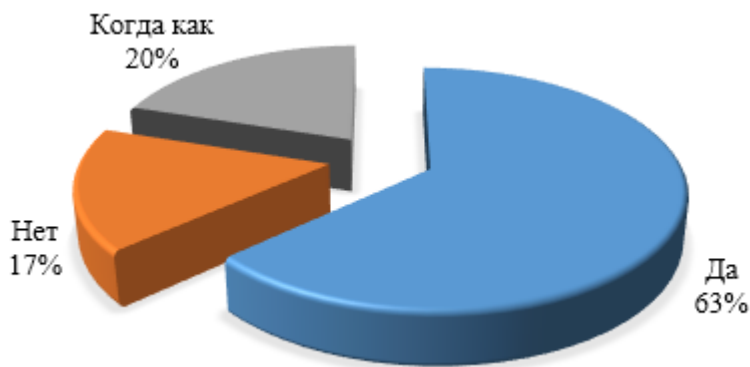


Рис. 7. Степень удовлетворенности внутренними коммуникациями в организации, %

Таким образом, в среднем, более половины ответивших (63%) довольны коммуникациями в коллективе. В то же время, доля работников предприятия, которые неудовлетворены существующим уровнем коммуникаций, составляет 17%; ответ «когда как» был отмечен 20% респондентов.

На вопрос об уровне конфликтности в коллективе были получены следующие ответы (рисунок 8).

Рис. 8. Уровень конфликтности в коллективе, %

15% респондентов отметили, что для них конфликты - редкое явление; 80% признали уровень конфликтности выше среднего и 5% отметили постоянную конфликтную напряженность в работе коллектива.

На вопрос «Зависит ли ваш уровень работоспособности от эффективности коммуникаций» были получены следующие ответы (рисунок 9).

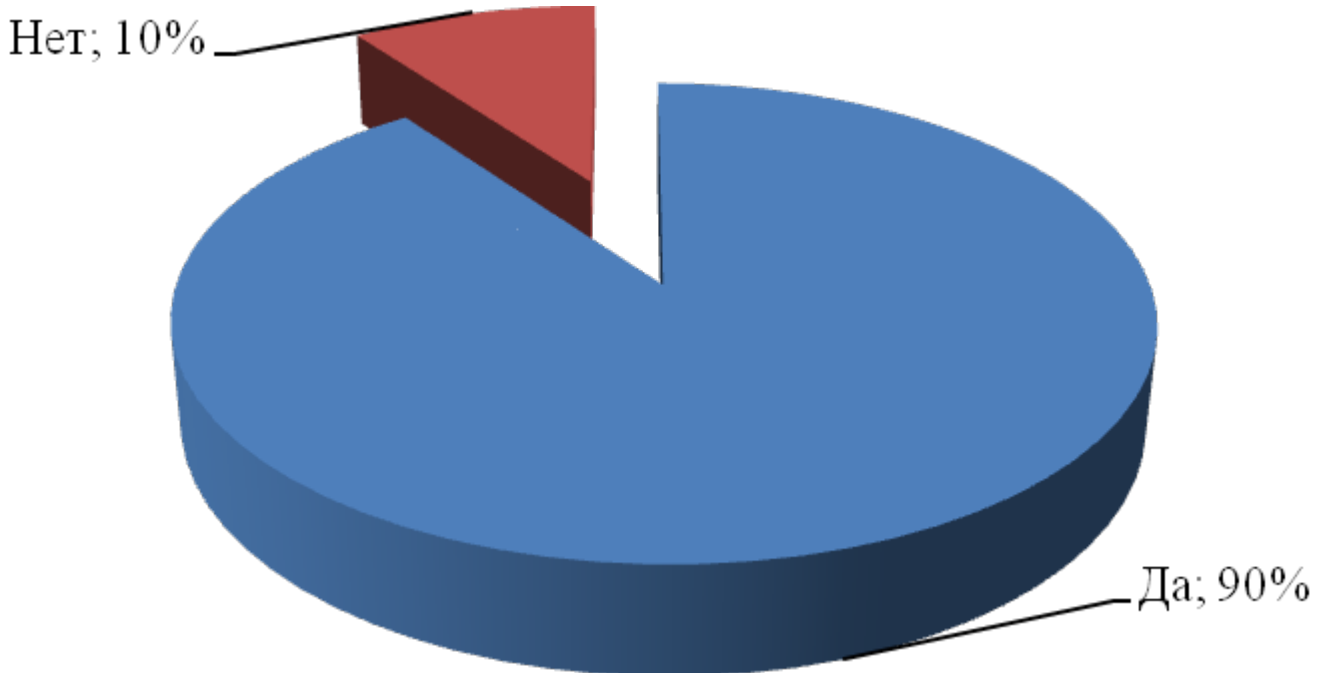


Рис. 9. Мнение респондентов о зависимости работоспособности от эффективности коммуникаций, %

Из рисунка видно, что большинство сотрудников ставит свою производительность в зависимость от состояния коммуникационного процесса. Это может означать, что коммуникационные барьеры снижают качество работы сотрудников данного предприятия.

Важнейшие коммуникационные барьеры и недостатки управления ими на предприятии показаны в таблице 5.

Таблица 5

Коммуникационные барьеры и недостатки управления ими в ООО «Адамант Тур»

Проблема	Недостатки управления проблемой	Пути решения
----------	---------------------------------	--------------

	- нежелание выяснить суть проблемы;	
1. Отсутствие взаимного доверия между исп. директором и нач. отдела продаж	- гендиректор не может распределить обязанности между указанными сотрудниками	Повышение корпоративной культуры
2. Наличие неконструктивной критики между старшими менеджерами	- исполнительный директор открыто предпочитает одного старшего менеджера другому	Командообразующие тренинги
3. Сложности высказывания мыслей рядовому члену коллектива	- нет практики проведения мозговых штурмов; - решения принимаются единолично директором	Командообразующие тренинги
4. Наличие сотрудников-детракторов (нелояльных сотрудников)	- детракторы - необходимые и опытные менеджеры со стажем	Повышение лояльности персонала

Исследование показало, что те сотрудники, у кого прекрасные отношения с членами коллектива, а также те, кто дружит с некоторыми членами коллектива, ценят взаимопомощь и положительные результаты работы в рамках командной работы. Для сотрудников-«одиночек» более важны параметры удовлетворения работой и ощущения уверенности.

При этом, для достаточно значительного процента сотрудников конфликтность и социально-психологическая напряженность в коллективе негативно отражаются на всех сторонах его жизнедеятельности. Особенностью работы исследуемой организации является обслуживание потребностей людей, поэтому негативные

эмоции сотрудника в системе внутренних коммуникаций обязательно отображаются на работе с клиентами, что недопустимо.

Далее рассмотрим пути повышения эффективности внутренних коммуникаций в ООО «Адамант Тур».

3. Повышение эффективности внутренних коммуникаций в ООО «Адамант Тур»

На примере исследуемого предприятия ООО «Адамант Тур», при диагностике, автором выявлены следующие проблемы формирования и развития системы внутренних коммуникаций, а также предложены мероприятия по совершенствованию коммуникационного процесса (таблица 6).

Таблица 6

Проблемы развития системы внутренних коммуникаций ООО «Адамант Тур» и пути их решения

Проблема	Направление решения проблемы
недостаточная сплоченность коллектива;	повышение «командного духа», сплоченности и командных компетенций персонала путем проведения тренингов по командообразованию
недостаточная лояльность членов коллектива;	комплексное использование инструментов лояльности, моральной мотивации и коммуникаций в коллективе;
несовершенный морально-психологический климат и высокий уровень конфликтности в организации.	внедрение Кодекса корпоративного поведения

1. Для решения проблемы недостаточного развития командного духа предлагается не реже, чем 1 раз в полгода проводить тренинги по взаимодействию в организации. Целью данных тренингов является сплочение участников, создание благоприятного социально-психологического климата в группе, что способствует эффективной работе команды в реальных условиях и общему развитию.

В ходе тренинга решаются следующие задачи:

- продемонстрировать преимущества командной работы;
- усовершенствовать общение в команде;
- освоить навыки обратной связи;
- усовершенствовать процессы принятия решений в команде;
- получить удовольствие от совместной работы.

Участники: члены коллектива. Время проведения: около 6 часов. Структура тренинга включает в себя три блока (рисунок 10).

В основном блоке есть теоретическая и практическая части. В содержательном плане на тренинге прорабатываются темы, связанные с прояснением общих принципов командной работы и эффективным общением в команде.

Рис. 10. Структура тренинга по командообразованию

Групповая динамика тренинга показана в таблице 7.

Таблица 7

Групповая динамика тренинга

Блоки	Групповая динамика
Введение, определение правил, целей	Подготовка
Получение навыка взаимодействия к команде; осознание значимости командной работы для повышение эффективности работы, понимание термина «Команда», выявление признаков эффективности командной работы	Осознание

Обратная связь

Вместе мы сильнее; Мой вклад в команду; Закрепление навыков командного взаимодействия Переоценка

Мы команда. Осознание себя как команды. Командная ответственность; Проектная работа - ориентация на командную цель, взаимодействие в команде Действие

Завершение, обратная связь, Конструктивное, позитивное взаимодействие Рефлексия

Методы, применяемые в программе данного тренинга: дискуссии, ролевые игры, психогимнастические упражнения и тестирование. Основное направление их использования и интерпретации - это создание сплоченной группы, ориентированной на совместную работу.

2. Что касается проблемы недостаточно эффективных инструментов лояльности, то исследование показало, что треть опрошенных благосклонно относятся к руководству предприятия, примерно столько же относится снисходительно. Отрицательным фактором можно отметить, что часть сотрудников осуждают руководство. Формирование лояльности персонала к коллективу, руководителю и в целом организации является одной из ключевых задач, стоящих перед организацией для ее эффективного существования на рынке. Основные используемые при этом инструменты представлены в таблице 8.

Таблица 8

Инструменты формирования лояльности членов коллектива

Инструмент

Описание инструмента

Информирование и вовлечение	Необходимо начать с опроса персонала о том, как повысить качество выполняемых задач. Обычно, большая их результатов учитывается при разработке стандартов работы. В результате внедрение новых стандартов проходит успешно, быстро и легко.
Командообразующие мероприятия	Тренинги (см. выше).
Разработка объективной и прозрачной системы материального и нематериального стимулирования	Введение новой прозрачной системы оплаты труда резко повысит лояльность персонала. Этому способствует и борьба со слухами и сплетнями, которая сама по себе выступает отдельным, самым сложным видом работы по формированию лояльности.
Регулярный мониторинг удовлетворенности трудом	Одним из способов ее повышения является разъяснение сотрудникам их нового социального статуса, который они приобрели путем освоения навыков работы и описание получаемых при этом преимуществ. Также можно показать документальный фильм об иностранном опыте работы с тем, чтобы люди поняли: инновации помогут приблизить условия труда к европейским нормам.
Учет возможной нелояльности при подборе персонала	Можно начать использовать блок методик, направленных на выявление уровня субъективного контроля и конструктивности мотивации, что в результате позволит предприятия сформировать команду членов, склонных к лояльному поведению.

Несомненно, такого рода мероприятия добавят энергии коллективу предприятия для более эффективного выполнения своих функций, тем самым повысится результативность процесса коммуникаций.

Такие мероприятия необходимо проводить, пока команда предприятия не станет «зрелой», что включает в себя следующие характерные черты:

- все члены команды четко представляют себе цели и преимущества совместной работы;
- умения каждого человека известны остальным и функции распределены;
- организационное строение команды соответствует выполняемой задаче;
- в команде идет поиск новых более совершенных методов работы;
- развита самодисциплина, позволяющая эффективно использовать время и ресурсы;
- созданы достаточные возможности, чтобы собраться и обсудить любые вопросы, разрешить конфликты;
- команда поддерживает своих членов и создает тесные взаимоотношения;
- отношения в команде открытые, и она готова встретить любые трудности и преграды на пути эффективной работы.

По результатам исследования опрошенные члены коллектива отметили редкость личного сообщения среди каналов внутренней коммуникации предприятия.

Гораздо чаще используются такие каналы, как еженедельные совещания, общие собрания коллектива, электронная почта.

Для решения проблем организации по оперативному решению проблем и задач (эффективному принятию решений, личной коммуникации и обратной связи с руководителями) предлагается следующее мероприятие: тактическое планирование по сферам ответственности.

Суть такого планирования заключается в том, что помимо участия в решении общих и частных вопросов на совещаниях, члены коллектива путем, например, мозгового штурма проводят поиск оптимальных решений по повышению эффективности работы и конкурентоспособности организации. К такому виду совещания могут быть привлечены или все члены коллектива, или те, которые более всего разбираются в анализируемой проблеме (в зависимости от проблемы).

Мозговой штурм – все еще редко применяющийся метод в российских организациях, где все построено на жесткой иерархии. С учетом того, что руководитель придерживается демократического стиля управления, как было выяснено в результате интервьюирования сотрудников организации, а сам метод подтвердил свою эффективность, то считаем его внедрение возможным в исследуемом предприятии для повышения мотивации персонала при помощи

фактора участия в делах предприятия.

Мозговой штурм (мозговая атака, брейнсторминг) включает в себя два этапа:

1. Группа выдвигает идеи по заданной теме. Все идеи фиксируются, в том числе на первый взгляд абсурдные. Критиковать нельзя.
2. Оценка и развитие идей. Отбор лучших идей.

Суть метода - в отделении процесса генерации идей от их анализа и отбора. Проводить такое мероприятие рекомендуется в свободное от основной работы время не реже, чем раз в полгода или по мере возникновения проблемы. Разработанная форма плана-отчета представлена в таблице 9.

Таблица 9

Образец формы для формирования тактического плана путем мозгового штурма

Срок действия плана

Мероприятие	Описание мероприятия	Дата проведения	Ответственный за выполнение	Отметка о выполнении
-------------	----------------------	-----------------	-----------------------------	----------------------

Необходимо также придерживаться следующих правил при составлении такого плана:

- основной упор необходимо сделать на достижении целей предприятия;
- запрещается переходить на открытую критику деятельности конкретных сотрудников предприятия;
- планы не должны быть многословны, необходимо выдержать принципы целеполагания: реалистичность, достижимость, эффективность.

Думается, что внедрив такую процедуру в практику работы предприятия, руководитель повысит эффективность коммуникаций принимаемых им решений. Кроме того, сможет также выявить перспективные направления развития, не высказанные вслух во время тренингов по командной работе.

3. Коммуникации, командообразование, лояльность, морально-психологический климат, мотивация, организационная культура диалектически связаны между

собой. На основании изучения поиска возможных решений предлагаются следующие мероприятия по совершенствованию моральной мотивации (таблица 10).

Таблица 10

Мероприятия по развитию коммуникаций с использованием инструментов мотивации и организационной культуры

Мероприятие

Дата проведения

Конкурс и премия «Работник квартала» В конце каждого квартала

Празднование Дня туризма

27.09.2020г.

Благодаря внедрению описанных мероприятий, формирование коммуникаций в организации будет иметь значительное влияние на эффективность деятельности всего предприятия.

Решением проблем коммуникаций и с целью снижения уровня конфликтности в коллективе предлагается также разработка Кодекса корпоративного поведения. Он представлен в Приложении 2.

Расчет экономической и социальной эффективности мероприятий по совершенствованию коммуникаций в коллективе ООО «Адамант Тур» показан в таблице 11. Расчет приводится для 25 человек – непосредственно персонала, работающего с клиентами.

Таблица 11

Эффективность мер по преодолению коммуникационных барьеров на 2020г.

**№
п/п** Мероприятие

**Стоимость
организации, тыс. Эффект
руб.**

1	Организация командообразующих тренингов	2 тренинга по 12-13 чел. * 10000руб. = 20,0	
2	Конкурс и премия «Работник квартала» по сменам	10,0*2 смены (группы работников)* 4 квартала = 80,0	Повышение производительности труда за счет командной работы. Экономия семейного бюджета, внимание со стороны руководства повышает мотивацию сотрудников к труду
3	Празднование Дня туризма	25сотр.*2500руб. = 62,5	Рост выручки повысится на 2% (прогноз), т.е. эффект составит $24938,8 * 0,02 = 498,8$ тыс. руб.
4	Организация мозговых штурмов	4 штурма*3000 (кофе-брейк) = 12,0	
Итого, тыс. руб.		174,5	498,8

Прогнозы основаны на результатах исследований о влиянии коммуникаций на систему управления персоналом, мотивацию персонала и результаты деятельности предприятия.

Экономический эффект рассчитывался как разница между приростом прибыли (за счет получения дополнительных доходов, сокращением расходов организации от внедренных мероприятий) и затратами на осуществление указанных мероприятий. Общий экономический эффект от предложенных мероприятий по прогнозу составит 324,3 (498,8-174,5) тыс. руб. в год их внедрения.

Следует также отметить, что мероприятия несут в себе и необходимый социальный эффект, и повышение качества услуг. Социальный, мотивационный эффект и эффект от снижения влияния коммуникационных барьеров сложно измерить сразу, он несет более перспективный характер:

- рост командного духа в коллективе;
- развитие положительных элементов организационной культуры;

- совершенствование морально-психологического климата в организации;
- снижение уровня конфликтности и др.

Таким образом, мероприятия по преодолению коммуникационных барьеров в ООО «Адамант Тур» являются обоснованными и целесообразными.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного исследования сформулируем следующие выводы.

1. В коммуникационный процесс входят отправитель информации, получатель информации и процесс информационного обмена. Как правило, коммуникации подразделяют на две формы: вербальную форму и невербальную.

К коммуникативным барьерам относят помехи, которые препятствуют достижению цели общения, которая состоит в донесении информации до аудитории в различных формах (в виде сообщений-действий и сообщений-фактов), передать эмоции, побудить к определенным поступкам, и т. д.

Основные группы барьеров коммуникации: психологические барьеры, социальные барьер, организационные барьеры, языковые барьеры.

2. Объект исследования - ООО «Адамант Тур» - туристическое предприятие со стажем, которое активно работает на рынке туризма г. Москва не первый год.

По результатам анализа можно отметить рост показателей продаж, как в натуральном, так и в денежном выражении. Относительный показатель роста в 2018 году по сравнению с 2016г. составил соответственно 21 и 31,6%.

Среднесписочная численность персонала ООО «Адамант Тур» в 2018 году по сравнению с 2017 годом увеличилась на 6 чел. и составила 35 чел.

3. В ООО «Адамант Тур» из многих видов коммуникаций получили распространение следующие:

- коммуникация между любыми двумя сотрудниками;
- коммуникации внутри отдела по туризму или коммуникации «расширенного администрирования» - управляющего, бухгалтера и начальника отдела туризма;

- коммуникации внутри отдела туризма с другими сотрудниками организации;
- коммуникации с органами власти, перевозчиками и пр.

В организации активно используется как вербальная (устная и письменная), так и невербальная формы коммуникаций.

По результатам интервью с директором следует заметить, что руководитель для взаимодействия со своими сотрудниками руководитель подразделения в г. Москва выбирает различные коммуникационные методы. Выбор метода коммуникации зависит от характера передаваемой информации, находящихся в распоряжении руководителя ресурсов, особенностей получателя информации. Руководители предпочитают использовать несколько методов коммуникации, которые дополняют и усиливают друг друга.

4. Для исследования качества коммуникаций было опрошено 30 сотрудников в сентябре 2019г. Более половины ответивших (63%) довольны коммуникациями в коллективе. В то же время, доля работников предприятия, которые недовольны существующим уровнем коммуникаций, составляет 17%; ответ «когда как» был отмечен 20% респондентов.

15% респондентов отметили, что для них конфликты - редкое явление; 80% признали уровень конфликтности выше среднего и 5% отметили постоянную конфликтную напряженность в работе коллектива.

Большинство сотрудников ставит свою производительность в зависимость от состояния коммуникационного процесса. Это может означать, что коммуникационные барьеры снижают качество работы сотрудников данного предприятия.

5. Исследование позволило выявить следующие проблемы коммуникационного процесса и предложить пути их решения:

- недостаточная сплоченность коллектива - повышение «командного духа», сплоченности и командных компетенций персонала путем проведения тренингов по командообразованию;
- недостаточная лояльность членов коллектива - комплексное использование инструментов лояльности, моральной мотивации и коммуникаций в коллективе;

- несовершенный морально-психологический климат и высокий уровень конфликтности в организации - внедрение Кодекса корпоративного поведения.

Практическими мероприятиями определены: организация командообразующих тренингов, конкурс и премия «Работник квартала» по сменам, празднование Дня туризма, организация мозговых штурмов.

6. Общий экономический эффект от предложенных мероприятий по прогнозу составит 324,3 тыс. руб. в год их внедрения.

Следует также отметить, что мероприятия несут в себе и необходимый социальный эффект, и повышение качества услуг. Социальный, мотивационный эффект и эффект от снижения влияния коммуникационных барьеров сложно измерить сразу, он несет более перспективный характер:

- рост командного духа в коллективе;
- развитие положительных элементов организационной культуры;
- совершенствование морально-психологического климата в организации;
- снижение уровня конфликтности и др.

Таким образом, мероприятия по преодолению коммуникационных барьеров в ООО «Адамант Тур» являются обоснованными и целесообразными.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анцупов А.А., Шипилов А.И. Конфликтология. – М.: Знание, 2014. – 345 с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. – М.: Юнити, 2015. – 425 с.
3. Бакулина И.П. Коммуникационные барьеры: особенности выявления и ликвидации // Труд. - 2018. - №3. - С. 22-24.
4. Беляев А.Г. Критерии эффективной системы коммуникаций // Управление развитием персонала. – 2019. - № 1. – С. 24-31.
5. Вацлавик П. и др. Психология межличностных коммуникаций.- СПб.: Нева, 2015. – 320 с.
6. Веснин В.Р. Управление персоналом: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 2015. - 410 с.

7. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании: Учебное пособие. - М.: Инфра-М, 2015. – 282 с.
8. Глухов В. В. Менеджмент: для экономических специальностей. – Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2015. – 615 с.
9. Гончаров В. И. Менеджмент. – Минск : Современная школа, 2015. – 612 с.
10. Егоричев В.А. Системный подход в исследовании организационных коммуникаций // Молодой ученый. - 2018. - № 10. - С. 25-28.
11. Денисенко А.В. Пути преодоления коммуникационных барьеров // Психодогия для всех. - 2018. - №4. - С. 20-21.
12. Дуракова И.Б. Управление персоналом. – М., 2014. – 569 с.
13. Кибанов А.Я. Управление персоналом в организации. - М.: Наука, 2014. - 638 с.
14. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров. – Москва : Юрайт, 2014. – 415 с.
15. Курбатов В.И. Стратегия делового успеха.- Ростов-на-Дону.: Феникс, 2014. – 426 с.
16. Лагутина П.А. Разработка программ повышения эффективности внутренних коммуникаций организации// Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2018. - №4. – С. 64-66
17. Мансурова Т.Г. Влияние внутренних коммуникаций на эффективность деятельности предприятия // Экономика и предпринимательство. - 2019. - № 6. – С. 19-21
18. Тебекин А.В. Управление персоналом. – М.: Проспект, 2015. – 654 с.
19. Федорова Н.В., Минченко О.Ю. Управление персоналом. Уч. для бакалавров. - М.: КноРус, 2016. – 489 с.
20. Цуканова Е.В. Психологические трудности межличностного общения.- М.: Исса, 2016. – 385 с.
21. Шаталова Н.В. Организационная культура. – СПб.: Нева, 2015. – 451 с.
22. Ягунова Н., Гонова, А. Кадровый менеджмент на предприятии: коммуникации // Проблемы теории и практики управления. - 2018. - № 4. - С. 37-44.
23. Яковлев А.А. Организационная культура: формирование, развитие и оценка // Вестник МГУ. - 2018 - С. 215-217
24. Яковлев А.В. Пути преодоления барьеров во внутриорганизационных коммуникациях // Социологические исследования. – 2018. - №7. – С. 20-23.
25. <https://adamanttour.ru> – официальный портал ООО «Адамант Тур»

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Анкета участников опроса

Заполняется сотрудниками ООО «Адамант Тур»

1. Оцените ваше общее положение в коллективе предприятия:

а) высокое б) удовлетворительное

в) затрудняюсь ответить г) затрудняюсь ответить

2. Устраивает ли вас уровень коммуникаций в коллективе?

а) да б) нет в) когда как г) затрудняюсь ответить

3. Как вы определите уровень конфликтности в коллективе?

а) конфликты - редкое явление; б) регулярные конфликты

в) уровень конфликтности выше среднего

4. Зависит ли ваш уровень работоспособности от уровня коммуникаций?

а) да б) нет

5. Предложения и пожелания

Спасибо за участие!

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Кодекс корпоративного поведения в ООО «Адамант Тур»

1. Общие положения.

1.1. Настоящий Кодекс корпоративного поведения (далее – Кодекс) устанавливает принципы корпоративного поведения, которые должны реализовываться в повседневной деятельности ООО «Адамант Тур» (далее – Организация).

1.2. Положения настоящего Кодекса обязательны к применению всеми сотрудниками Организации.

1.3. Корпоративная культура – это ценности, нормы, политика, процедуры, с помощью которых организация адаптируется к сложностям внутренней среды и внешнего окружения и решает производственные задачи (поведения, мышления,

эмоционального переживания, стиля руководства и подчинения).

1.4. В настоящем Кодексе сформулированы ключевые элементы корпоративной культуры – миссия, видение, принципы деятельности, правила ведения бизнеса, этические нормы и ценности сотрудников Организации.

1.5. Цели Кодекса корпоративной культуры.

- укрепление позитивного имиджа Организации;
- повышение успешности организации;
- достижение эффективности и комфортности в производственных взаимоотношениях;
- управление трудовым поведением сотрудников;
- развитие у сотрудников чувства сопричастности к деятельности Организации, единства интересов и целей.

1.6. Видение - ООО «Адамант Тур», основываясь на традициях строительства, лучшего мирового опыта, стремится повысить свою эффективность по:

- качеству строительных услуг;
- компетенциям сотрудников;
- рациональному использованию ресурсов и человеческого потенциала;
- социальной ориентированности.

1.7. Организация строит на следующих принципах всю свою деятельность:

- всегда действует в соответствии с существующим законодательством;
- является ответственным партнером государства;
- ценит и уважает своих сотрудников и защищает их права;
- открыто информирует своих партнеров, клиентов и сотрудников о своей деятельности;
- действует в соответствии с высокими этическими стандартами;

- нетерпима к коррупции и взяточничеству;
- с максимальной эффективностью использует свои ресурсы;
- стремится использовать новейшие технологические достижения;
- сотрудничает с общественными и политическими организациями;
- стремится к тому, чтобы каждый сотрудник искренне гордился тем, что является ее сотрудником.

1.8. Организация поддерживает творческую самореализацию, ценит позитивное мышление, устремленное в будущее.

2. Этические нормы сотрудников Организации

2.1. Основные положения.

2.1.1. Организация должна придерживаться общечеловеческих и коллективных моральных норм и следовать им во всех сферах своей деятельности.

2.1.2. Этические нормы устанавливают стандарты поведения для каждого сотрудника Организации.

2.1.3. Эффективное внедрение и соблюдение этических норм является главным приоритетом всех сотрудников Организации и обязательным для всех без исключения. Каждый сотрудник Организации несет ответственность за выполнение этих требований.

2.1.4. Этические нормы определяют, что Организация ожидает от своих сотрудников без исключения, вне зависимости от места работы и опыта.

2.1.5. Репутация честной, открытой организации строго придерживающейся высоких стандартов деловой этики, является залогом ее успеха и процветания. Следование высоким этическим принципам и поддержание репутации

2.2. Сотрудники.

Сотрудники – это главное достояние Организации. Организация стремится к постоянному совершенствованию и развитию интеллектуального и человеческого капитала.

2.3. Ценности сотрудников:

- Уважение к человеку – это уважение мнений других и терпимое отношение к любым различиям между нами, открытое и доброжелательное обсуждение проблем, совместное решение производственных задач.
- Забота о ветеранах – это ответственность за тех, кто много лет работал в Организации, реализация социальных программ, передача опыта и наставничество.
- Профессионализм – это глубокое знание своей специальности, ответственное и добросовестное отношение к обязанностям, качественное и своевременное выполнение поставленных задач, совершенствование профессионального уровня.
- Постоянное развитие и обучение – это непрерывное движение вперед, создание условий для развития талантов и способностей наших сотрудников, поддержка молодежи.
- Сотрудничество – это открытое взаимодействие с учениками, родителями, государственными органами, общественными организациями, слаженная работа единой команды, в которой каждый отвечает за общий результат.
- Эффективность – это достижение максимальных результатов при условии оптимального использования человеческих, материальных, природных и финансовых ресурсов.
- Новаторство – это разработка и внедрение новейших методик обучения, поиск наиболее эффективных решений.
- Научный подход – это глубокий анализ управленческих, технологических, и производственных задач на основе современных знаний, и опыта.

3. Нормы корпоративного поведения сотрудников

3.1. Корпоративные традиции и подарки.

Культурные традиции Организации (корпоративные праздники – День строителя, 8 марта, День Победы; спартакиады, КВН, юбилейные даты сотрудников) могут включать в себя подарки и совместный отдых.

3.2. Отношения с коллегами.

Отношения в коллективе влияют на настроение сотрудников и их желание работать, во многом определяют результат работы всей Организации. Создавая и поддерживая комфортную рабочую обстановку, сотрудники соблюдают следующие

нормы и правила делового этикета:

- уважительно относиться друг к другу;
- обращаться к коллегам, руководителям и подчиненным на "Вы" и по имени-отчеству;
- в рабочее время не заниматься делами, не связанными с выполнением служебных обязанностей;
- не демонстрировать коллегам свое плохое настроение;
- не сквернословить, не проявлять несдержанность и агрессию;
- сердечно и искренне хвалить коллег за хорошо выполненную работу;
- всегда извиняться за свое некорректное поведение;
- не переносить дружеские отношения в рабочую обстановку;
- помогать коллегам, делиться знаниями и опытом;
- обсуждать проблемы своего карьерного роста не с коллегами, а с непосредственным руководителем;
- не обсуждать личные или профессиональные качества коллег в их отсутствие.

3.3. Отношения между руководителями и подчиненными.

Создание конструктивных профессиональных отношений между руководителями и подчиненными необходимо для ежедневной эффективной работы Организации и для его будущего развития. Сотрудникам рекомендуется соблюдать следующие нормы и правила делового этикета:

- показывать подчиненным пример хорошего владения нормами и правилами этики и делового этикета;
- не критиковать подчиненных в присутствии других сотрудников, делать это конфиденциально;
- не критиковать сотрудника в присутствии его подчиненных. Критика должна быть корректной и конструктивной;

- уметь признавать перед подчиненными свои ошибки и не преследовать их за конструктивную критику в свой адрес;
- информировать непосредственного руководителя о причинах Вашего отсутствия, если в течение длительного времени Вам приходится отсутствовать на рабочем месте;
- не отвечать в присутствии коллег на некорректное поведение руководителя. Если Вы уверены в своей правоте, попросите о личной встрече;
- знать в лицо и по имени-отчеству руководителей Организации;
- при встрече в коридоре или на открытой территории здороваться первым следует подчиненному;
- входящий в помещение (в том числе руководитель) первым здоровается с присутствующими.

4. Ответственность.

4.1. Организация будет требовать выполнения данного Кодекса независимо от занимаемых должностей.

1. Шаталова Н.В. Организационная культура / Н.В. Шаталова. – СПб.: Нева, 2012. – С. 217 [↑](#)