

Содержание:

Введение

Коммуникация - это очень сложный процесс, который включает в себя обмен информацией, опытом, сведениями. Для полноценного функционирования любого предприятия необходима коммуникация.

Коммуникация в организации любого типа реализует целый спектр задач:

- обеспечивает горизонтальный (сотрудник-сотрудник) и вертикальный (сотрудник-начальник) тип коммуникации,
- доводит до сотрудников планов, решения, приказы, распоряжения руководства,
- способствует более сплоченной и продуктивной работе в коллективе,
- является фактором точного и своевременного выполнения заданий,
- вносит свой вклад в достижения итоговой цели работы компании, ее миссии.

С помощью коммуникационного процесса не только регулируется внутренняя работа, но и так же координируются внешние контакты. Поэтому организация коммуникативных процессов в организации занимает 50-90% рабочего времени.

Актуальность работы состоит в том, что сегодня коммуникация является фактором создания добавленной стоимости. Стоимость, создаваемая коммуникационным процессом, проявляется в виде репутации организации, деловых связей, торговой марки, бренда, патентов, авторских прав, потенциала сотрудников, ключевых компетенций.

Коммуникация в организации - одна из сложнейших проблем менеджмента. Среди ученых, занимающихся изучением коммуникации в организации, ее видами, структурой, а так же проблемами, возникающими в процессе ее не правильного выстраивания, стоит отметить таких как О.С. Виханский, Р.А. Фатхутдинов, М. Мескон, Е. А. Репинах, Р. Л. Дафт, А. Б. Зверинцев, В. П. Конечкая и т.д.

Объектом данной курсовой работы выступает организация ООО "СМУ-1 Метростроя".

Предметом исследования является процесс коммуникации в организации ООО "СМУ-1 Метростроя".

Цель работы - изучение влияния процесса коммуникаций на реализацию организационного потенциала и на поведение сотрудников.

В связи с поставленной целью необходимо реализовать следующие **задачи** данного исследования:

1. Изучить процесс коммуникации в менеджменте;
2. Рассмотреть коммуникативную сеть в организации как фактор управления коммуникативными потоками;
3. Провести теоретический анализ деловой коммуникации, рассмотреть ее структуру и функции;
4. Описать технико-экономическую характеристику организации ООО "СМУ-1 Метростроя";
5. Провести анализ коммуникативных потоков в ООО «СМУ-1 Метростроя»;
6. Разработка и внедрение методических рекомендаций по улучшению коммуникативных связей в ООО "СМУ-1 Метростроя".

Теоретическую основу исследования составляют работы отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом, коммуникационной политики, социологии коммуникаций, а также данные предприятия ООО "СМУ-1 Метростроя".

В ходе написания курсовой работы автором были использованы следующие методы исследований: системный анализ и комплексный подход, сравнительный анализ.

Глава 1. Понятие коммуникации и ее виды

1.1. Коммуникация в менеджменте: основные понятия, принципы, виды

Коммуникация в менеджменте - это специфическая функция управления, представляющая собой процесс взаимодействия общественных субъектов (социальных групп, общностей или личностей), с помощью которого происходит обмен информацией, опытом, знаниями, эмоциями, способностями и результатами

деятельности на основе общей системы символов.

Определений понятия «коммуникации» достаточно много, что требует ее рассмотрения в «широком» и «узком» смысле.

В широком смысле, коммуникация - это «**обмен информацией между людьми**»

[1]. Понимание обмена информацией как производство общего, объединяющего людей в процессе их совместной деятельности, предполагает, что этим общим прежде всего является язык как средство общения. Именно с помощью языка формируется вербальная коммуникация, которая представлена речью.

В этом смысле обращение к широкому значению слова «коммуникация» является связующим мостом между пониманием процесса коммуникации как обмена информацией, до его конкретных вербальных выражений в спектре проблем «коммуникации при управлении организацией».

Именно тут реализуется понимание «коммуникации» **в узком смысле** как общение людей **в процессе их совместной деятельности**, обмен идеями, мыслями, чувствами, информацией [2].

И частью этого процесса как раз является коммуникация в профессиональной сфере. Коммуникации в организации – это сложная, многоуровневая система, охватывающая как саму организацию и ее элементы, так и ее внешнее окружение [3].

Обмен информацией – важнейшая составная часть практически всех видов управленческой деятельности, необходимой и при реализации любой их функций менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль). Большую часть своего рабочего времени менеджеры всех уровней тратят на различные виды коммуникации.

Можно утверждать, что эффективность работы менеджера зависит, прежде всего, от эффективности его коммуникаций и навыков делового общения: умения вести личную беседу и разговаривать по телефону, читать и составлять деловые записки, письма и отчеты, участвовать в совещаниях и т.п.

Какие цели преследуются в процессе профессиональной коммуникации? В процессе коммуникации при реализации функций управления организацией реализуется широкий спектр целей:

- обеспечение эффективного обмена информацией между субъектами и объектами управления;
- совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией;
- создание информационных каналов для обмена информацией между сотрудниками и группами, а так же координации их задач и действий;
- регулирование и рационализация информационных потоков;

Выделяют систему целей по характеру обмена информацией:

- межличностные или организационные коммуникации на основе устного общения;
- коммуникации на основе письменного обмена информацией;

В свою очередь межличностные коммуникации делят на:

- формальные или официальные. Данные коммуникации определяются строгими формальными отношениями, основанными на правилах или должностных инструкциях и осуществляемые по формальным каналам.
- неформальные.

Коммуникации такого типа формируются на основе межличностных отношений, сложившихся между сотрудниками внутри организации. Неформальные коммуникации не подчиняются официальным правилам или предписаниям организации.

С помощью неформальной организационной коммуникации сотрудники получают возможность получить доступ к той информации, которую они не могли бы получить с помощью формальных организационных коммуникаций.

По неформальным каналам коммуникации может передаваться информация следующего типа:

- возможные сокращения рабочих мест;
- новая система стимулирования повышения работоспособности;
- совокупность мер, предусматривающих систему штрафов за опоздание;
- текущие изменения в структуре организации;
- возможные должностные перемещения, повышения по службе;

Существует две модели, как избежать неформальной коммуникации такого типа:

- передача наиболее важной информации своевременно через каналы формальной информации;
- регулирование и контролирование неформальных коммуникационных сетей, через включение менеджеров в эти сети для обратной связи.

В системе формальных организационных коммуникаций выделяют:

- вертикальные. Вертикальные коммуникации – это перемещение информации с одного уровня на другой.
- горизонтальные. Горизонтальные коммуникации – это перемещение информации между различными структурными подразделениями, которые предназначаются для координации деятельности различных подразделений.

Среди вертикальных коммуникаций выделяют:

- восходящие коммуникации. Данный вид коммуникаций подразумевает передачу информации снизу вверх. В этом типе коммуникации содержится информация, необходимая для менеджеров для оценки той сферы деятельности, за которую они несут ответственность.
- нисходящие коммуникации. Данный вид коммуникации предусматривает передачу информации сверху вниз, при котором, непосредственно участвуют руководители с целью контроля за работниками.

Рассмотрим классификацию межличностной коммуникации. Принято выделять два вида[4]:

- вербальные, т.е. словесные;
- невербальные, которые осуществляют обмен информацией без использования слов, с помощью жестов или интонаций голоса.

Как правило, вербальные и невербальные формы межличностной коммуникации используют одновременно, так как послания строятся не только на словах, но и на жестах.

В процессе коммуникации реализуются такие функции как:

- коммуникативная (в ее рамках реализуется побудительный характер управленческого воздействия – убеждение, внушение, приказ, просьба);
- информативная (сообщение, передача идей, понятий, мыслей);
- эмотивная (передачи информации сопутствуют эмоции);
- фактическая (функция, связана с установлением контактов);

- этническая;
- биологическая.

Выделяют принципы эффективной коммуникации. Рассмотрим их подробнее:

- принцип единства рационального и эмоционального в поведении человека.

Здесь речь идет об иррациональном поведении человека, особенно с субъектной точки зрения. Данное поведение мы идентифицируем, когда наблюдаем с нашей точки зрения неправильное поведение, которое не укладывается в нашей модели поведения, не соответствует нашим ожиданиям;

- принцип ситуативности, состоящий из: необоснованности ожиданиям именно той реакции на коммуникативное воздействие, которая имела место в прошлом и является желательной; возможности нахождения объекта воздействия в состоянии напряженности, которую трудно распознать; субъективность в интерпретации ситуаций;
- принцип стремления к повышению объективности, складывается из представлений о партнере по взаимодействию, признания недостаточности своего опыта для прогнозирования его поведения;
- принцип учета развития и онтогенеза субъектов общения и динамики психических процессов и состояний. Например, изменения поведения субъекта, мотивы которого ранее Вам были не понятны.
- принцип гуманизма в построении коммуникации;
- принцип ориентации на сотрудничество;
- принцип развития субъектов общения и динамики психических процессов и состояний;
- принцип системности субъектов коммуникации (любая сложная система – динамична и открыта, не поддается полному моделированию процессов и состояний);
- принцип неполной адекватности любой сложности модели поведения субъекта, на основе которых строятся прогнозы и ожидания;
- принцип наличия скрытых факторов поведения;
- принцип бесконечности процессов познания;
- принцип научности;
- принцип познания.

Кроме того существуют факторы, направленные на уменьшение эффективности коммуникации – их называют коммуникационными барьерами.

Одним из главных условий повышения эффективности деятельности предприятия является грамотно построенное деловое общение на всех уровнях управления, в том числе между руководителем и персоналом.

Ясное понимание своих задач и обязанностей, умение донести необходимой информацией вовремя и правильно - вот что поможет внутри организации создать атмосферу взаимопонимания, доверия и сотрудничества.

На протяжении работы в той или иной организации работник (как и руководитель) осваивает нормы и правила общения, принятые в этой фирме. Но для руководителя этого явно недостаточно. Поэтому необходимо систематическое обучение руководителей тем аспектам делового общения, которые имеют более или менее надёжную научную базу[5].

Актуальной задачей является научная разработка тех вопросов общения, которые обусловлены спецификой управленческой деятельности. Но такая коммуникация будет «односторонней»!

Нельзя забывать, что подчинённые также играют большую роль в межличностном общении. Именно они помогают руководителю выбрать правильную тактику общения и корректируют недоработки начальника. Персонал часто сталкивается с проблемами в общении с руководством. Это, например, проблема коммуникативного барьера – ввиду своего статуса, неумения говорить и выразить свои мысли устным способом, «страх» перед руководством и т.п.

Также, эти проблемы могут нести психологический характер - раздражённость, недовольство, личная неприязнь по отношению к руководителю, а иногда и наоборот - чрезмерная симпатия и личное увлечение руководящей персоной. Это тоже может мешать нормальному деловому общению между ними.

Иногда встречаются ситуации, когда руководитель имеет слабый характер и просто не способен подавить активность подчинённых, позволяя даже командовать над собой. Эти и другие проблемы коммуникативного процесса требуют предложения рекомендаций и поиска решений.

В организациях существуют свои барьеры и неполадки при коммуникациях:

- Плохая формулировка сообщения и его содержания
- Потери в процессе передачи
- Невнимательность отправителя или получателя

- Недоверие к автору сообщения
- Страх
- Отсутствие эффективного канала передачи
- Искажение информации
- Перегруженность канала

Для того чтобы наладить коммуникацию между руководителем и подчиненным, необходимо:

- учитывать особенности обратной связи как руководителя, так и работника (внимательно присматриваться к сторонам и объектам коммуникации)
- использовать психологические знания для преодоления коммуникативных барьеров (барьер «низкого статуса», барьер «живого слова» и др.)
- выбирать правильный тип коммуникативного воздействия в определённой ситуации – особенно руководителю!
- пользоваться некоторыми известными советами по этике общения.
- разграничения деловых и личных отношений

Таким образом, мы рассмотрели основные определения понятия коммуникации и коммуникации в менеджменте, изучили виды и цели процесса коммуникации, выявили основные принципы эффективной коммуникации и проанализировали барьеры, возникающие в процессе коммуникации.

1.2. Коммуникативная сеть в организации как фактор управления коммуникативными потоками

Любой процесс коммуникации, рассматриваемый как система, состоит из базовых звеньев. Одним, из которых, является «коммуникационная сеть».

Коммуникационная сеть - это соединение, участвующих в процессе коммуникации индивидов, с помощью информационных потоков. В коммуникационной сети рассматриваются не сами индивиды, а отношения между индивидами (двумя и более).

Первый фактор, который обуславливает наличие самих сетей – это работники предприятия, второй – «образцы информационных потоков».

Чтобы коммуникационный процесс не превратился в хаос, он развивается строго по правилам профессионального дискурса, основу которого составляют «образцы информационных потоков»: типовые фразы общения с клиентом, бланки заявлений, приказов, распоряжений, визирование различных документов и т.п.

Третий фактор – это наличие коммуникационных каналов, связывающих элементы управленческой структуры в единое целое.

Коммуникационные каналы подразделяются на[\[6\]](#):

- формальные и неформальные,
- личные и опосредованные,
- вербальные и невербальные.

К списку каналов можно отнести:

- Речевое (устное) сообщение
- Письменное уведомление
- Жестикуляция (мимика, жесты)
- Электронное извещение
- Передача через одного или двух лиц (через посредника)
- Реклама, уведомление, мгновенное сообщение, письмо, звонок и многое другое.

Коммуникационные каналы бывают горизонтальные, вертикальные или диагональные - в зависимости от того, на каком уровне или между какими уровнями передаётся сообщение.

Например, между двумя руководителями отделов будет горизонтальный тип, а между руководителем и подчинённым - вертикальный.

Диагональный же тип применим там, где в процессе обмена информацией участвуют люди разного звена управления. Кроме того, коммуникационные каналы разных типов в совокупности образуют целую сеть коммуникации. Если канал в момент передачи обмена информацией связывает более двух организационных единиц, он образует информационную сеть.

Можно выделить три вида коммуникационных сетей: открытые, закрытые и комбинированные.

В открытых коммуникационных сетях движение информации может быть остановлено либо на пути может быть препятствие в виде посредника или контролера, которого нельзя обойти.

В закрытых коммуникационных сетях тупики и контролеры либо отсутствуют, либо их можно обойти.

В комбинированных коммуникационных сетях сочетаются оба вышеуказанных принципа. Данная коммуникационная сеть используется в крупных организациях.

Рассмотрим основные **виды коммуникационных сетей**[\[7\]](#).

1. Круг

В данной сети коммуникации осуществляются между людьми, расположенными рядом друг с другом. В «круге» благоприятный климат. В сетях типа «круг» члены группы могут коммуницировать только с тем, кто расположен рядом с ними. «Круг» более эффективен при выполнении заданий, требующих адаптации и творческого подхода.

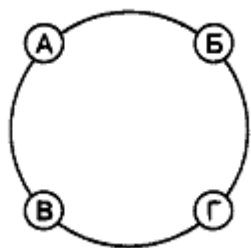


Рисунок 1 - Сеть «Круг»

2. Колесо

«Колесо» - сильно централизованная сеть, т.е. информационный лидер группы находится в центре, к нему сходятся все коммуникационные потоки. Данная сеть не предусматривает общения членов группы между собой.

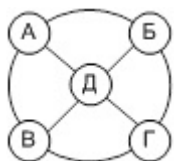


Рисунок 2 - Сеть «Колесо»

3. Цепь

«Цепь» - сеть со слабой централизацией. Такая сеть используется в условиях многозвенных технологий (при большом количестве последовательно выполняемых операций).

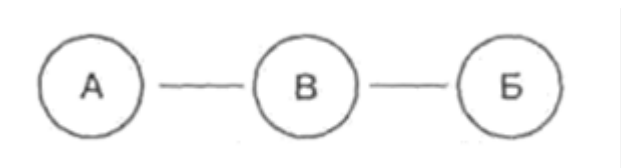


Рисунок 3 Сеть «Цепь»

4. Игрек

«Игрек» («шпора»), или «цепь со сторожем» - сеть, имеющая разветвления. Здесь есть «сторож» (см Рисунок 4, В), перерабатывающий информацию для лидеров, ставится на разветвлении сети.

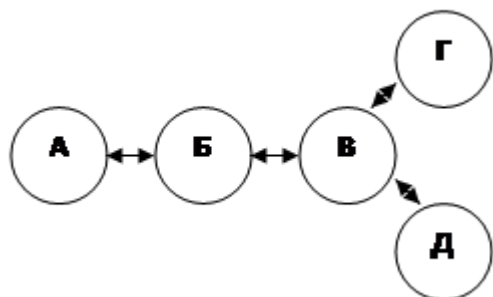


Рисунок 4 - Сеть «Игрек»

5. Тент

«Тент» - конфигурация сети, которая часто используется в продуктовых или многопрофильных структурах управления. Здесь предусматривается прохождение информации по отдельным ветвям структуры с разделением по отдельным регионам или продуктам.

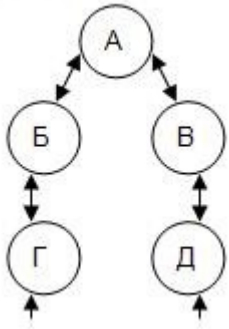


Рисунок 5 - Сеть «Тент»

6. Паутина

«Паутина» - всеканальная сеть, характеризующаяся большим количеством беспорядочных коммуникационных связей, хаотичным контролем и сложностями при передаче строго дозированной и надежной информации.

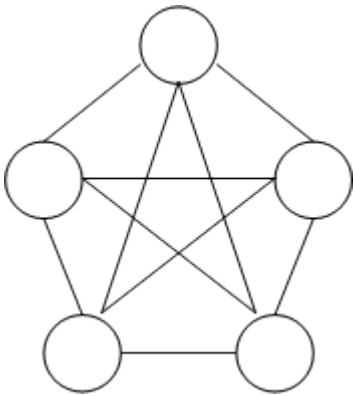


Рисунок 6 - Сеть «Паутина»

Итак, мы рассмотрели основные и самые популярные коммуникационные сети в организациях. Есть и дополнительные типы: «Дом», «Соты», «Палатка», «Шпора», «Квадрат», «Треугольник» и другие. Выбор сети зависит от масштаба организации, от её штатного состава, от характера взаимоотношений между сотрудниками.

Подводя итог вышесказанному, под коммуникационной сетью будем понимать совокупность индивидов, связанных между собой потоками сообщений. Для любой компании основой единения ее работников будет являться реализации «миссии» компании.

Этот аспект дает нам возможность перейти к анализу такого понятия как «деловая коммуникация, ибо она, как форма организационной коммуникации, наиболее близко отражает концепции и миссии компании.

1.3. Деловая коммуникация

Деловая коммуникация представляет собой сложный и многогранный процесс, имеющий субъективные и объективные стороны, вербальный и невербальный характер. От обычной коммуникации ее отличают детерминация, организационность и регламентированность, поскольку она направлена на реализацию четко поставленных задач. Данные качества реализуются посредством деловой этики, деловой риторики и отдельных компонентов корпоративной культуры[8].

Так, любой тип регламента (подчинения) увязывается со строгим соблюдением ролевого амплуа участников. В организации при общении обязательно учитываются роли, определяемые статусом сотрудника.

Присутствует и более строгий отбор используемых в общении речевых средств (аспекты деловой риторики). В организации для делового общения характерен официально - деловой стиль изложения, использование большого количества профессиональных терминов, нейтральный тон изложения и т.д. Если цель коммуникации - разъяснить что-либо, то содержание и форма подачи информации будет инструктивным, повествующим или рассуждающим. Если же необходимо опровергнуть чьи-либо аргументы, то будут использованы доказательства, критические замечания.

Деловая коммуникация выполняет **следующие функции**[9]:

- инструментальная (социальный механизм управления);
- интегративная (объединение деловых партнеров);
- функция самопрезентации;
- трансляционная (передача конкретных способов деятельности);
- социального контроля (регламентация поведения и деятельности);
- социализации (развитие навыков культуры делового общения);
- экспрессивная.

К **основным задачам** деловой коммуникации стоит отнести:

- продуктивное сотрудничество;
- стремление к сближению целей;
- улучшение партнерских отношений.

В рамках деловой коммуникации реализуются ряд условий:

- обязательность контактов всех участников общения, независимо от их симпатий и антипатий;
- предметно - целевое содержание коммуникации;
- соблюдение формально - ролевых принципов взаимодействия, с учетом должностных ролей, прав и функциональных обязанностей, придерживаясь при этом субординации и делового этикета;
- взаимосвязь всех участников деловой коммуникации в достижении конечного результата и при реализации личных намерений;
- коммуникативный контроль участников взаимодействия;
- формальные ограничения.

Для того чтобы деловая коммуникация была эффективной, необходимо знание всех компонентов, владение которыми обеспечивает коммуникативную компетентность.

Основной формой построения коммуникативной деятельности при взаимодействии двух лиц – диалог. При диалоге наблюдается действие, которое было высказано и слушание.

Монологическая форма деловой коммуникации подразумевает высказывания личности как субъекта – организатора процесса слушания у других субъектов – участников общения.

Психологическая форма деловой коммуникации организует многостороннее общение, которое носит характер своеобразной борьбы за овладение коммуникативной инициативой и связано со стремлениями максимально эффективной ее реализации.

Рассмотрим формы деловой коммуникации, к которым стоит отнести следующие: деловое совещание, пресс - конференция, деловые переговоры.

Деловая совещание – это форма делового общения по обсуждению производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения.

Выделяют классификацию совещаний в зависимости от управленческих функций [\[10\]](#):

- совещания по планированию, на которых обсуждаются основные вопросы деятельности организации и ее ресурсы;
- совещания по мотивации труда, на которых обсуждаются проблемы производительности, причины низкой мотивации, вопросы различного вида стимулирования;
- совещания по внутрифирменной организации, где предметом обсуждения являются вопросы структурирования организации, координации действий структурных подразделений и т.д.
- совещания по контролю за деятельностью работников, на которых обсуждают результаты деятельности, низкую производительность и проблемы срывов;
- совещания, специфические для организации, где обсуждаются вопросы инновации, их внедрения, вопросы конкурентоспособности, а так же имиджа и стиля.

Пресс – конференция – это вид деловой коммуникации, при котором формируются информационная и рекламная поддержка организации. При данном виде делового общения реализуется эффективное взаимодействие с внешней средой [\[11\]](#).

Рассмотри структуру пресс - конференции. Выделяют вводную часть, на которой осуществляется приветствие, разъяснение причины проведения пресс – конференции, оглашается программа, осуществляется представление выступающих, предоставляется информация о материалах пресс – конференции и т.д.

Во второй части пресс – конференции докладчики зачитывают текст заявления, в котором отмечается о причинах ее проведения; репортеров просят задавать вопросы докладчику; определяется очередность ответов на заданные вопросы, при этом репортеры не должны отклоняться от объявленной темы.

В заключительной части происходит подведение итогов. Так же нельзя забывать о важной роли ведущего на пресс – конференции. В его компетенции входит контроль за проведением мероприятия с абсолютным бесстрашием к участникам конференции и их докладам.

Деловые переговоры это специфический вид деловой коммуникации, который имеет свои правила и закономерности и использует совместный анализ проблем.

Деловые переговоры – представляют собой инструмент не только внутренних, но и внешних коммуникаций.

Выделяют два подхода к переговорам[\[12\]](#):

- конфронтационный;
- партнерский;

При конфронтационном подходе отмечается противостояние сторон, цель каждой стороны – одержать победу.

При партнерском подходе осуществляется анализ проблем и поиска взаимоприемлемого решения, при котором оба участника оказываются в выгодных условиях.

Цель переговоров может состоять в налаживании связей, принятии решений, заключении различных договоров, координации совместных условий, согласовании мероприятий.

Эффективные переговоры определяются двумя признаками:

- переговоры должны привести к положительному, рациональному, конструктивному результату;
- переговоры направлены как минимум не на ухудшение отношений между сторонами, а как максимум на улучшение отношений.

Участники переговоров могут преследовать одни цели, либо их цели могут не совпадать. Поэтому очень важно сформулировать цели предстоящих переговоров. Естественно для того, чтобы сформулировать цели переговоров, необходимо точно знать о себе и своем партнере следующее:

- интересы;

- положение организации, отрасли на рынке товаров, услуг;
- наличие обязательств (каких и перед кем);
- наличие деловых партнеров, союзников; принадлежность организации к политико-экономической группе.

Процесс переговоров всегда происходит на двух уровнях: на одном обсуждение касается существа дела, на другом сосредоточивается на процедуре решения вопросов, т. е. на том, каким образом вы будете вести переговоры.

Выделяют следующие стили ведения переговоров^[13]:

- мягкий;
- жесткий;
- рациональный.

Переговоры проходят три стадии:

- стадия анализа;
- стадия планирования;
- стадия дискуссии.

После завершения переговоров необходимо провести анализ выяснить следующее:

- какие действия способствовали успеху (неуспеху) переговоров;
- какие трудности возникали и как они преодолевались;
- что не было учтено при подготовке к переговорам и почему;
- какие неожиданности возникли в ходе переговоров;
- почему не удалось диагностировать особенности партнера, его личностные характеристики;
- каково было поведение партнера на переговорах, его причины;
- какие коммуникационные ошибки были допущены с обеих сторон;

- какие принципы ведения переговоров можно использовать на других переговорах;
- какие уроки нужно извлечь на будущее.

Таким образом, мы рассмотрели такие понятия как деловое общение и деловая коммуникация, определили функции деловой коммуникации, выявили виды и формы деловых коммуникаций, а также их структуру.

Далее, мы перейдем к рассмотрению коммуникации на примере конкретной организации ООО "СМУ-1 Метростроя".

Глава 2. Коммуникация в организации ООО "СМУ-1 Метростроя"

2.1. Техничко-экономическая характеристика организации ООО "СМУ-1 Метростроя"

ООО «СМУ-1 Метростроя» организовано в 2003 году в результате слияния ДП «СМУ-1 Мосметростроя» и ДП «СМУ-14 Мосметростроя», образованного 1 августа 1980 года на основании приказа Министерства транспортного строительства, входящие в состав ОАО «Мосметрострой». Таким образом была сохранена высокая квалификация инженерно-технических работников управления и рабочих, на протяжении многих лет строивших московский метрополитен и объекты городской инфраструктуры

На рисунке 7 продемонстрирована структура управления ООО «СМУ-1 Метростроя» построенная по функциональному принципу.

Генеральный Директор

ООО «СМУ-1 Метростроя»

Заместитель директора

Слесаря монтажники

Отдел кадров

Гл. бухгалтер

Менеджеры

Рабочие-изготовители

Водители

Рисунок 7 - Структура управления ООО «СМУ-1 Метростроя»

Руководство текущей деятельностью ООО «СМУ-1 Метростроя» осуществляется директором.

Линейная организационная структура относится к простейшему виду бюрократических структур, в ней воплощены принципы централизма и единоначалия. Руководитель наделен всеми видами полномочий и осуществляет единоличное руководство. Руководитель несет полную ответственность за результаты деятельности вверенного ему объекта

В штат ООО «СМУ-1 Метростроя» входят слесаря-монтажники, строители, сварщики, водители, менеджер по работе с юрлицами и физлицами. В ООО «СМУ-1 Метростроя» имеются так же и сотрудники, в должностные обязанности которых включено выяснение пожелания клиентов и проверка полноты и качества выполняемых работ на всех этапах выполнения заказа.

Предметом основной деятельности организации являются:

- Горнопроходческие работы и подземное строительство инженерных сооружений.
- Выполнение строительно-монтажных работ:
 - возведение конструкций зданий и сооружений из сборного и монолитного железобетона,
 - изготовление и монтаж металлоконструкций,
 - работы по устройству наружных сетей и коммуникаций,
 - работы по устройству внутренних инженерных систем,
 - работы по защите конструкций от коррозии,
 - отделочные работы различного уровня сложности,
 - монтаж технологического оборудования,
 - земляные работы, специальные работы в грунтах,
 - канатная и дисковая резка железобетонных конструкций
 - работы по гидроизоляции строительных конструкций.

- Выполнение проектных работ:
 - проектирование зданий и сооружений,
 - проектирование инженерных сетей и систем,
 - разработка проектов производства работ, технологических карт, сметной документации.
- Выполнение буровзрывных работ при строительных работах общего назначения.
- Работы по сносу строений и конструкций.
- Геодезическое сопровождения строительства.
- Строительство коттеджей[\[14\]](#).

Штатное расписание можно посмотреть в приложении 1.

Адрес офиса: Москва, Старомонетный пер., д. 8 стр. 4.

Генеральный директор - Иванов Александр Васильевич

Телефон: (495) 951-63-97.

Ниже представлены: динамика размеров производства, объём и структура продукции, экономическую эффективность производства.

Таблица 1

Динамика размеров производства

Показатели	2015	2016	2017	Темп роста % (по отношению к первому году)
Среднегодовая стоимость основных производственных средств, тыс. руб.	220773	306880,5	387259	175,4
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	129374	220774,5	389443,0	301,0

Среднегодовая численность работников, чел.	280	322	354	146,2
Амортизационные отчисления, тыс. руб.	150557	236087	377837	250,9
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	1463	212	908	4142,6
Объём реализации, тыс. руб	150557	236087	377837	250,9

Таблица 2

Объём и структура товарной продукции

	2015		2016		2017		В среднем за 3 года	
	Сумма, тыс. р	Уд. Вес,%	Сумма, тыс. р	Уд. Вес,%	Сумма, тыс. р	Уд. Вес,%	Сумма, тыс. р	Уд. Вес,%
Сырьё и материалы	100940	31% 29535	109045	19%	109800	18%	109100	32,5%
Сроительные товары	9560	11%	9788	16%	9933	24%	9900	20%
Прочее (услуги)	-	-	-	-	497,4	0	497,4	0

Таблица 3

Экономическая эффективность производства

Показатели	2015	2016	2017	Темп роста, %
Фондовооружённость	41,73	40,54	41,27	3
Фондоотдача, р	42,27	0,54	0	-0
Оборачиваемость оборотных средств, р	120078	122900	134000	32
Выход продукции, р				
на 1 р. оплаты труда	1,2	1,33	1,4	13
на 1 чел.-ч.	0,9	0,92	0,99	8
на 1 человека	0,9	1,0	1,1	11
Прибыль на 100 р. реализации	123	122	165	38
Затраты на 100 р. реализации	93	92	91	-9
Уровень рентабельности,%	7,77	53,12	42,52	40
Окупаемость затрат, %	12	9	36	+24

Фондоотдача показывает, какой объем продукции компании приходится на один рубль основных фондов и тем самым характеризует эффективность использования основных фондов фирмы. ООО «СМУ-1 Метростроя» основные фонды используются эффективно.

Далее, проведём SWOT – анализ, который включает анализ сильных и слабых сторон, а также анализ благоприятных и неблагоприятных факторов внешнего окружения и конкурентной среды. Мы будем ориентироваться на основные показатели организации.

	Поле слабость и возможности	Поле слабость и угрозы
С 1. Слабая реклама цены		
Л 2. Высокая зависимость		
А от	1 Налаживание прямых малых по объему поставок	
Б технического прогресса		
О		
С 3. Не полное	2 Продажа или сдача в аренду некоторых залов	1 Значительное повышение цен
Т использование		
Б возможностей персонала (человеческого фактора)	3 Использование новых технологий для сохранения лидирующих позиций	2 Потеря доли рынка 3 Уход с рынка.

Как видно из таблицы, у данного предприятия очень перспективные возможности, а угрозы не так значимы.

Проведём анализ сильных и слабых сторон двух основных конкурентов путём оценки по 3-х бальной шкале:

Таблица 5

Анализ сильных и слабых сторон конкурентов

Факторы конкурентоспособности	ООО «СМУ-1 Метростроя»	ООО ТД СЕВЕРСНАБКОМПЛЕКТ	ООО "ФДС-ТЕХНОЛОДЖИС"

Параметры продукции:

1 Качество продукции	3	1	3
2 Авторитет фирмы	3	1	3
3 Качество сервиса	2	2	3
4 Уровень сопутствующих услуг	3	2	3

Персонал:

1 Уровень образования персонала	3	1	2
2 Количество персонала	3	3	3

Ценовые показатели:

1 Уровень цен	1	3	1
2 Наличие скидок	3	2	3
3 Наличие дисконтных карт	3	2	3
4 Условия платежа	3	3	3

Система стимулирования:

1 Затраты на рекламу	3	3	3
2 Количество каналов распространения рекламы	3	3	3

Каналы сбыта:

1 Наличие каналов сбыта в России	3	3	3
Сумма баллов	38	30	37
Места размещения рекламы	Печатные издания, телевидение	Телевиденье, наружная реклама	Телевиденье, наружная реклама
Тип рекламы	Позитивная	Нейтральная	Нейтральная

Исходя из показаний таблицы, можно сделать следующие выводы о позициях фирм:

- 1.ООО ТД СЕВЕРСНАБКОМПЛЕКТ – патент
2. ООО "ФДС-ТЕХНОЛОДЖИС"- вице лидер

В целом, у «Метрострой» хорошие конкурентные позиции, прекрасные возможности для развития. Фирма хорошо востребована на данном рынке г. Москвы[15].

2.2. Анализ коммуникативных потоков в ООО «СМУ-1 Метростроя»

На данный момент в организации работает 354 человека (согласно штатному расписанию). Штатное расписание можно посмотреть в приложении 2.

Ниже представлены структура персонала по категориям и по социально-демографическому принципу. Динамика изменения численности персонала представлена в таблице 6:

Таблица 6

Структура персонала предприятия по категориям

В том числе по категориям

Год Всего, чел. Рабочие Руководители Специалисты Служащие

	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
2015	288	189 65	14	4	23	8	62	23
2016	314	199 63	14	4	23	7	78	26
2017	354	244 77	14	4	23	2	43	12

Таблица 7

Уровень образования работников

Структура персонала Чел.

Высшее 76

Незаконченное высшее 34

Среднее-специальное 212

Общее среднее 17

Мужчины 313

Женщины 41

От 18 до 20 лет	10
От 21 до 30 лет	129
От 30 до 40 лет	138
От 41 до 50 лет	12
Старше 51 года	16

Как видно, в данной организации подавляющее большинство работников – мужчин, при этом это – рабочий со средне-специальным образованием, от 30-до 40 лет.

В организации действует планово-договорной отдел, который осуществляет маркетинговую и другие виды деятельности. Также, имеется, отдел кадров по работе с персоналом данной организации.

В плановом отделе работает 7 человек, которые осуществляют работу по внешним коммуникациям организации (реклама, пиар, работа с клиентами и потенциальными заказчиками).

Отдел кадров часто работает с организационной культурой фирмы, формирует систему управления кадрами, развитие кадров, обучение и прочие работы.

Коммуникации имеют большое значение для успеха деятельности организаций и представляют одну из сложных проблем менеджмента. Это своего рода «кровеносная система» единого организма предприятия. Эффективно работающими менеджерами считают тех, кто эффективен в коммуникации. Руководители должны в совершенстве владеть искусством коммуникации, так как, образно говоря, они выполняют работу «чужими руками».

Опыт зарубежных и российских компаний показывает, что эффективность коммуникаций зависит от психологического настроения коллектива.

Где руководитель использует метод «кнута и пряника», наблюдается нервозность и разрозненность коллектива, а следствие этого – плохая производительность труда, высокая текучесть кадров, отсутствие инициативности, постоянные

сплетни, зависть и т.п. Все эти факты не могут привести ни к чему другому, кроме как к затуханию предприятия и, в конечном итоге, даже его банкротству. А если руководитель будет внимательно относиться работникам, проводить собрания, выявлять конфликты, грамотно доносить до сотрудников требования к работе, то эффект будет положительный.

Социология коммуникаций, наряду с менеджментом и психологией, старается определить, каким образом идёт процесс коммуникации между индивидами, занимающими разные социальные статусы. Особенное внимание этих наук приковано именно к взаимодействию руководителей и подчинённых, разрабатываются функциональные виды такого общения, его структуру, стили и жанры управленческого общения.

Сегодня внимание уделяют типам и каналам коммуникаций, стили руководства, коммуникационным связям по типу «начальник-подчинённый», «подчинённый-подчинённый», «менеджер-менеджер» и другие.

На протяжении работы в той или иной организации работник (как и руководитель) осваивает нормы и правила общения, принятые в этой фирме. Но для руководителя этого явно недостаточно. Поэтому необходимо систематическое обучение руководителей тем аспектам делового общения, которые имеют более или менее надёжную научную базу. Атмосфера, царящая в организации, во многом определяет характер общения, как между сотрудниками, так и с руководством. А правильно выбранный стиль или метод (способ) коммуникации главным образом влияют на производительную деятельность фирмы или предприятия, поэтому для решения важных проблем коммуникативного процесса «начальник-подчинённый» были предложены некоторые рекомендации.

Как и в любом отделе, в отделе маркетинга кадров ООО «СМУ-1 метрострой» существует своя организационная культура. В организации составлено штатное расписание, должностные инструкции.

Также, в отделе есть «тайный клиент», с помощью которого организация ежеквартально контролирует и оценивает работу своих мастеров и производителей. На общем собрании обсуждаются недочеты, допущенные мастером, положительные и отрицательные моменты проведения работ.

Как и во всей организации, в отделе кадров осуществляется корпоративная связь. Каждый сотрудник имеет рабочий телефон для связи с коллегами и руководителем.

Также, имеется общий чат для сотрудников, в котором могут обсуждаться возникающие вопросы, поддерживается связь с мастерами. В этом же чате мастера отписываются после выполненного (невыполненного) заказа.

Формированием организационной культуры компании занимаются: генеральный директор, старший мастер, менеджер по работе с клиентами, менеджер по рекламе, мастера.

Стиль общения в данной фирме – деловой. Сеть коммуникаций в данной фирме представлена в виде круга.

Глава 3. Практика и опыт реализации повышения качества коммуникационного процесса в ООО "СМУ-1 Метростроя"

3.1. Описание подходов в развитии коммуникативной среды в современном менеджменте

Вхождение развитых стран в стадию информационного (постиндустриального) общества свидетельствует о том, что информационные (коммуникационные и иные) технологии обеспечивают 80% экономического развития. В связи с переходом от так называемого «индустриального» общества к «информационному» стали изменяться функции менеджера.

В индустриальном обществе менеджер принимает решения, контролирует и управляет с помощью администратора – человека, наделенного широким кругом полномочий на нижнем уровне профессиональной иерархии.

Обычно это осуществляется на среднем уровне (см. рис. 8):



Рисунок 8 – Уровни менеджмента

В «информационном» обществе менеджер сам работает как «информационный процессор»: получает информацию об организации и о внешней среде. На этом этапе менеджер сам является фильтром важности получаемых данных.

Обрабатывает, систематизирует ее и доводит до подчиненных, отслеживая «обратную связь». Для осуществления обратной связи менеджеры используют активное слушание и другие коммуникативные навыки, необходимые для установления доверительной открытой коммуникации с подчиненными.

При этом, как мы выше уже отмечали, стиль работы менеджера зависит от корпоративной культуры организации, определяется структурой и стилем руководства организации.

Отметим, что за последние годы в организационной структуре наблюдается существенный сдвиг: многоуровневые, иерархические структуры вытесняются плоскими. В «толстых», «неповоротливых» управленческих структурах решения принимаются медленно, организация становится негибкой, мало ориентированной на изменения в окружающей среде и менее конкурентоспособной.

Предложенная концепция «LEAN-Company» оставляет лишь несколько иерархических уровней. Сокращение происходит главным образом за счет менеджеров среднего звена. В связи с этим требования к менеджерам возросли.

Если в иерархической модели организация имеет лишь нисходящий коммуникативный поток, чаще всего в виде команд, указаний, что делать и как; то в «плоской» модели коммуникация возможна как сверху вниз, так и снизу вверх в виде обратной связи.

В связи с этим роль коммуникации возросла. При этом изменилась роль менеджера: он делится информацией с работниками, много спрашивает: Какие проблемы? Как улучшить качество продукта?

Таким образом, менеджер не сидит большую часть времени в офисе, а находится среди подчиненных, общаясь с ними. Он использует открытую коммуникацию, поэтому ему необходимо уметь устанавливать доверительные открытые отношения и обладать коммуникативными навыками.

Современная коммуникация – это реализация политики «открытых дверей». Подчиненный может поговорить с вышестоящим менеджером, с топ-менеджером, минуя все иерархические уровни, и это не будет нарушением правил взаимодействия. Политика открытых дверей позволяет подчиненным напрямую связываться с топ-менеджерами, передавать свое сообщение (предложение или жалобу), а те, в свою очередь, получают возможность быстрого реагирования, принятия решения, внедрения изменений.

Это делается для того, чтобы «вертикальная» как нисходящая, так и восходящая коммуникация должна быть качественной. И менеджеры должны обладать необходимыми навыками для получения обратной связи от своих подчиненных.

Изменяются и горизонтальные коммуникации. Например, в иерархической модели при возникновении проблемы подчиненный обращается к своему непосредственному начальнику. Тот, если считает нужным решить проблему совместно с другим подразделением, обращается к менеджеру этого подразделения, который в свою очередь дает команду своему подчиненному заняться проблемой с подчиненным первого подразделения.

В плоской, линейной модели работники могут взаимодействовать друг с другом, не обращаясь к менеджеру, и самостоятельно решать проблему. Это становится возможным благодаря тому, что исполнительскому уровню работников

делегируются новые виды активности и соответственно ответственность за их выполнение. В рамках своих полномочий работники вступают в коммуникацию друг с другом и самостоятельно принимают достаточно важные решения.

Задача менеджера - помогать подчиненным взаимодействовать друг с другом, если возникают сложности, то есть совершенствовать горизонтальную коммуникацию. Таким образом, в наиболее развитых компаниях можно наблюдать качественные изменения, как в вертикальных коммуникациях, так и в горизонтальных. Эффективная коммуникация без искажений и помех в первую очередь требует развития коммуникативных навыков самих менеджеров, главной целью которых является:

- формирование поведения, ориентированного на клиента,
- распределение персональной ответственности,
- качество работы.

Как это возможно реализовать на конкретном примере, мы посмотрим ниже.

Кроме того, на сегодняшний момент психологи и социологи, а также исследователи менеджмента разрабатывают различные подходы развития коммуникационной среды в организациях.

Рассмотрим некоторые направления и подходы.

1. Регулировка потоков коммуникации (их изучение, корректировка и т.д.). Это означает, что руководители всех уровней управления должны ясно представлять потребности своих подчиненных, коллег вышестоящих лиц. Также, руководитель должен учиться оценивать количественную и качественную стороны своих потребностей в информации, других объектов коммуникаций. Необходимо знать границы и объем информации, которую можно считать достаточной и достоверной. Многое зависит от целей руководителя, от принимаемых им решений, от его отдела и персонала (подчиненных).

2. Разработка систем сбора предложений для дальнейшего обеспечения более легкого протекания процесса коммуникации внутри организации (на разных уровнях, между уровнями). Т.е., все работники могут предлагать свои идеи, высказывать своё мнение, влиять на процесс коммуникаций. Цель такого мероприятия – генерация идей, поиск и решение проблем. Такие идеи можно «добывать» официально на общем собрании, или анонимно (когда каждый может

позвонить и предложить что-то свое по телефону горячей линии). Такая система работает на крупных предприятиях, где за телефоном сидит менеджер, записывающий звонки и важную информацию. Возможна также организация группы ответственных лиц, которые будут собираться и обсуждать важные события отдельно ото всех. В группу могут войти отличившиеся представители других звеньев.

3. Совершенствование управленческих решений и действия (собрания, совещания, приказы и прочее). Наличие собраний обязательно, однако их частоту, продолжительность, состав участников можно и нужно корректировать индивидуально в каждом предприятии. Многие организации настаивают на проведении работниками руководящего звена таких еженедельных встреч-совещаний. Подчиненный может предпринимать подобные шаги, добиваясь по своей инициативе контакта с руководителем или товарищами по работе.

4. Совершенствование систем обратной связи. Имеется в виду обратная связь между участниками коммуникаций на разных уровнях управления, для этого можно проводить наблюдения или опросы на тему реализации обратной связи. Например, можно узнать у подчиненных, четко ли доводят до их сведения все новости, приказы? Информация поступает вовремя? Руководитель ведёт открытую политику по принятию предложений? И т.д.

5. Применение современных информационных технологий (ИТ). Например, Интернет, сеть, почта и прочее. Конечно, это уже не новшество сегодня, но внутри организации можно также вводить корпоративную связь или общий чат (что будет экономить время и деньги). Желательно. Чтобы у каждого сотрудника был персональный компьютер и средство связи (телефон, планшет). Почта позволяет обмениваться данными опосредованно, на расстоянии.

6. Выпуск информационных бюллетеней. В эти выпуски могут входить статьи с предложениями в рамках управления, все новости, касающиеся системы управления и коммуникации в организации. Это могут быть журналы, стенды, газеты. В журнале можно опубликовать опрос, где каждый желающий сможет ответить на вопросы теста.

Коммуникационная среда неразрывно связана с социально-психологическим климатом в организации. Рассмотрим эту связь более подробно.

Исследователи выделяют в качестве социально-психологических факторов эффективности организаций следующие:

- 1.Целенаправленность, характеризующая цели совместного взаимодействия, т.е. потребности, ценностные ориентации членов организации, средства и способы взаимодействия.
2. Мотивированность, раскрывающая причины трудовой, познавательной, коммуникативной и прочей активности членов организации
- 3.Эмоциональность, проявляющаяся в эмоциональном отношении людей к взаимодействию, в специфике эмоциональных, неформальных отношений организации.
4. Стрессоустойчивость, характеризующая способность организации согласованно и быстро мобилизовать эмоционально-волевой потенциал людей для противодействия деструктивным силам.
5. Интегративность, обеспечивающая необходимый уровень единства мнений, согласованности действий.
6. Организованность, обусловленная особенностями процессов управления и самоуправления.

Важным условием эффективности функционирования организаций является наличие в ней благоприятного социально-психологического климата (СПК), который включает многие вышеперечисленные факторы.

Психологический климат – это эмоциональная окраска психологических связей членов коллектива, возникающая на основе их симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей. Климат в организации бывает 3 типов: моральный, психологически и социальный. Часто вместо «климат» употребляют понятие «атмосфера».

Каким образом проявляется социально-психологический климат внутри организации? Обратимся к рисунку 9:

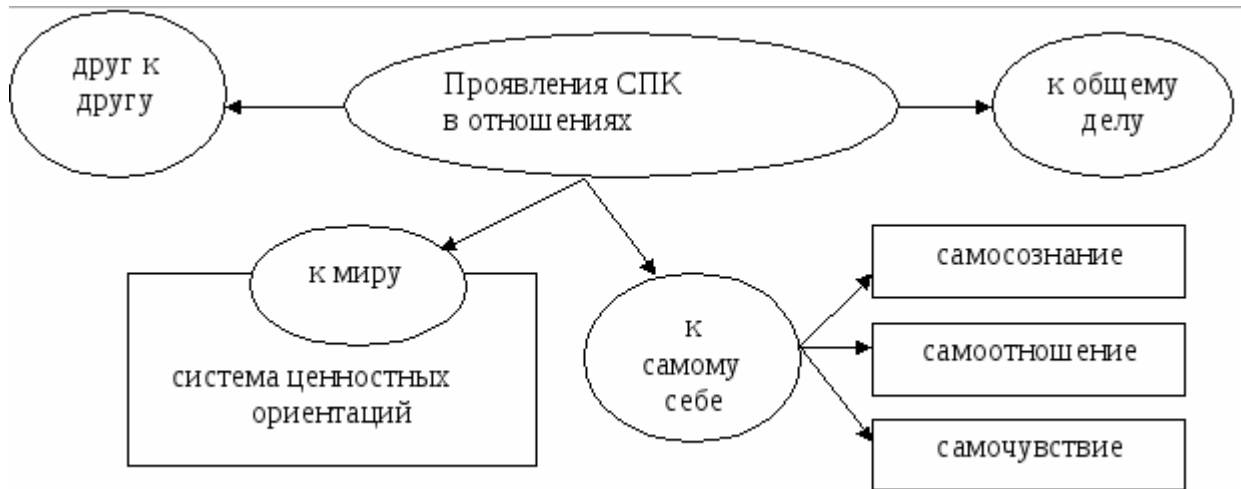


Рисунок 9 – проявления СПК

В целом этот феномен принято называть социально-психологическим климатом коллектива организации. Взаимосвязь между эффективностью организации и ее социально-психологическим климатом – важнейшая проблема для руководителей компании, фирмы.

Впервые термин «психологический климат» использовал Н.С. Мансуров, который изучал производственные коллективы. В.М. Шепель описывает психологический климат как эмоциональную окраску психологических связей членов коллектива, возникающую на основе их близости, симпатии, совпадения характеров, интересов, склонностей».

В отечественной психологии сформировались четыре основных подхода к пониманию природы социально-психологического климата.

Одним из важных показателей социально- психологического климата в коллективе являются конфликтные ситуации. Конфликты – неотъемлемая составляющая функционирования любой современной организации. Конфликтность или социально-психологическая напряженность в коллективе негативно отражается на всех сторонах его жизнедеятельности. Конфликт или конфликтная ситуация является причиной возникновения стрессовых ситуаций в процессе коллективной трудовой деятельности.

Один из первых руководителей, который обратил внимание на это – это известный Г. Форд, который относился с пониманием к структуре организации, её климату, к предпочтениям коллектива. Форд считал, что причины конфликтов внутри фирмы лежат в социальных условиях работы и рабочих мест, а также в нерациональном

распределении труда. Поэтому он как руководитель машинного производства часто устраивал собрания, где каждый сотрудник мог высказать своё недовольство и предложить свои изменения. Такой подход намного повысил производительность труда на его предприятии Форда и понизил частоту конфликтов внутри фирмы. Известная поговорка «Зри в корень» здесь оказалась актуальной: так, чтобы рабочие были довольны, Форд всего на всего перешел цвет формы для сотрудников (по их желанию) и лишь немного повысил зарплату, организовал отдельное помещение для приёма пищи. Сделано было немного, зато результат был потрясающим .

3.2. Разработка и внедрение методических рекомендаций по улучшению коммуникативных связей в ООО "СМУ-1 Метростроя"

В организации ООО "СМУ-1 Метростроя" необходимо организовать дополнительные собрания между управленцами высшего звена и остальными сотрудниками. Также, можно внедрить следующие мероприятия:

- Внедрение общей формы для сотрудников
- Создание общего портфолио фирмы и портфолио на каждого сотрудника (для демонстрации клиентам)
- Тренинги для руководителей
- Тренинги для основных сотрудников, среднего звена
- Создание журнала (бюллетеней)
- Организация опросов (исследований) внутри фирмы на коммуникативные темы

Также, мы установили, что в данной фирме коммуникации осуществляются между людьми, расположенными рядом друг с другом. Тип связи (коммуникации) – круг.

В «круге» благоприятный климат. В сетях типа «круг» члены группы могут коммуницировать только с тем, кто расположен рядом с ними. «Круг» более эффективен при выполнении заданий, требующих адаптации и творческого подхода (см. рис. 10).

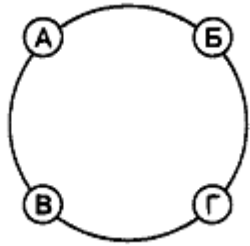


Рисунок 10 - Сеть «Круг» между отделами ООО «СМУ-1 Метростроя»

Данная сеть не очень подходит для данной организации. Но администрация фирмы довольна тем, как осуществляется коммуникация внутри фирмы.

Таблица 8

Содержание групповых коммуникаций

Вид коммуникации	Пояснение (смысл поведения членов группы)
Предложение	Новое предложение, идея, определенный образ действий
Поддержка или сотрудничество	Отстаивание своей позиции или поддержка идеи коллег, заботящихся об общей идее, миссии, цели группы
Обоснование	Развитие идеи или предложения коллеги
Содействие	Обеспечение надежной информацией всегда готовых к работе членов группы и подталкивающих остальных к достижению высокой производительности
Несогласие	Критика позиции других членов группы

Вызов	Члены группы, для которых свойственны прямота и открытость, оспаривают цели, методы и даже этику группы. Они спорят с лидером. Вдохновляют группу на решения, которым сопутствует тщательно взвешенный риск.
Предоставление информации	Предоставляют новые факты или проясняют идеи и мнения
Поиск информации	Стимулирование поиска фактов, предложений, идей или высказывания мнений другими членами группы
Установление согласия, разрешение конфликта	Призывы к согласию и установление его, способствующие созданию спокойной рабочей атмосферы, предупреждению и разрешению конфликтов

В таблице 8 мы представили основные пояснения к форме и видам коммуникаций, которые характерны для данной организации.

На наш взгляд в организации следует ввести сеть «Тент» (рис. 11):

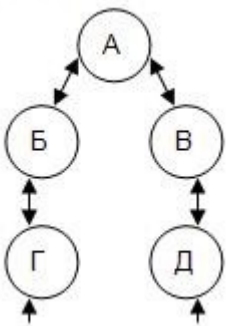


Рисунок 11 - Сеть «Тент»

«Тент» - конфигурация сети, которая часто используется в продуктовых или многопрофильных структурах управления. Здесь предусматривается прохождение информации по отдельным ветвям структуры с разделением по отдельным регионам или продуктам.

Также, рассчитаем экономическую эффективность разработанных мероприятий по оптимизации коммуникационных потоков внутри фирмы ООО «СМУ-1 Метростроя»:

Таблица 9

Затраты на разработанные мероприятия

Мероприятие	Затраты, р	Затраты, время	Эффективность (планируема)	Результаты
Внедрение общей формы для сотрудников				Общий вид компании, персонала. Сплочение коллектива
Создание журналов (бюллетеней)	708000	2-3 месяца	не окупаемая	Сплочение коллектива, обеспечение хорошей недорогой связью внутри фирмы
Тренинги для сотрудников	2000	2-3 дня	неокупаемые	Сплочение коллектива, организация контроля качества оказываемых услуг
Создание общего портфолио фирмы и портфолио на каждого сотрудника (для демонстрации клиентам)	13000 - 15000 курс на 3 месяца	1-2 месяца 1-2 недели 3 месяца	окупаемые неокупаемые окупаемые	Усиление лидерских качеств.
Внедрение тренингов для руководителей	10000	1-2 недели	окупаемые	Привлечение клиентов, налаженная работа с кадрами
Организация проведения исследований (опросы)				

Из таблицы 9 можем сделать вывод, что на все мероприятие необходимо не более 748000 р. Эффективность мероприятий можно рассчитать так:

$$\Delta Д = V_0 \times 0,1 \quad (1)$$

где $\Delta Д$ - планируемый уровень прибыли организации, тыс. р.;

V_0 - прибыль в последнем отчетном периоде, тыс. р.

0,001 - нормативный коэффициент, принимаемый при определении результатов от проведения маркетинговых мероприятий (при расчета на млн. рубл.).

$V_0 = 760000000$ прибыль за отчетный период 2017 год.

Определим объем прибыли (прирост доходов) в результате проведения мероприятий в системе управления и оптимизации СПК:

$$\Delta Д = 760000000 \times 0,001 = 760 \text{ тыс. р.}$$

Подсчитаем общие затраты по формуле:

$$\Delta P = Z_1 + Z_2 + Z_3 + Z_4 + \dots + Z_n \quad (2)$$

где ΔP - общие затраты,

Z_1, Z_2, \dots, Z_n - затраты по каждому отдельному мероприятию.

Итого затрат - 748 тыс. р.

Рассчитаем экономический эффект от внедряемых мероприятий:

$$\Delta П = \Delta Д - \Delta P \quad (3)$$

где ΔP - общие затраты,

$\Delta Д$ - прирост доходов.

$$\Delta П = 760 - 748 = 12 \text{ тыс. р.}$$

Эффективность в процентном соотношении рассчитаем по формуле:

$$\mathcal{E} = \Delta П / \Delta P \times 100\% \quad (4)$$

$$\mathcal{E} = 12/748 \times 100 = 1,6 \%$$

Итак, эффективность внедряемых мероприятий по совершенствованию коммуникаций составит 1,6%, т.е. мероприятия эффективные и требуют реализации. Эффективность не очень высокая, однако компании потребуется время с последующим проведением исследований, чтобы выяснить, какой эффект принесли эти мероприятия.

Заключение

Исследуя процессы коммуникации в менеджменте, автор работы дает следующее определение данному феномену: коммуникация в менеджменте – это процесс передачи информации между субъектами управленческой деятельности, с помощью которого происходит обмен информацией, опытом, знаниями и результатами деятельности на основе общей системы символов.

На втором этапе определены виды коммуникационных сетей, обоснован вывод о преимуществе сетей «Круг», «Цепь» и т.д. Мы отметили, что есть и дополнительные типы: «Дом», «Соты», «Палатка», «Шпора», «Квадрат», «Треугольник» и другие. Выбор сети зависит от масштаба организации, от её штатного состава, от характера взаимоотношений между сотрудниками.

Проведенное теоретическое исследование дало нам возможность рассмотреть в дальнейшем специфику «деловой коммуникации» применительно к анализу коммуникационных взаимоотношений в ООО «СМУ-1 Метрострой».

Анализ построения коммутативных процессов в ООО «СМУ-1 Метрострой» привел нас к следующим выводам:

Нами изучены:

- ○ 1. сведения об организации ООО «СМУ-1 Метрострой»: – ее организационно-правовую форму и форму собственности, цели, миссию и прочее;
- 2. результаты производственно-хозяйственной и финансовой деятельности организации за 3 последних года и дать оценку основных показателей эффективности

Кроме того, был проведен SWOT-анализ деятельности предприятия, проанализированы коммуникативные потоки в ООО «СМУ-1 Метрострой», сделаны выводы.

Затем мы обозначили коммуникации и их вид внутри данной организации. Мы обнаружили недостатки, предложили решение. Так, например, мы предложили поменять коммуникационную сеть в данной структуре с типа «Круг» на тип «Тент». В качестве решений проблем нами были предложены следующие мероприятия:

- Внедрение общей формы для сотрудников
- Создание общего портфолио фирмы и портфолио на каждого сотрудника (для демонстрации клиентам)
- Тренинги для руководителей
- Тренинги для основных сотрудников, среднего звена
- Создание журнала (бюллетеней)
- Организация опросов (исследований) внутри фирмы на коммуникативные темы

Рассчитав экономическую эффективность предложенных мероприятий, мы пришли к выводу, что эффективность не очень высокая (1,6%), но положительная. Это означает, что компания может постепенно реализовать разработанные мероприятия, но ей потребуется время с последующим проведением исследований, чтобы выяснить, какой эффект понесли эти мероприятия.

Список использованной литературы

1. Андреев В.И. Саморазвитие менеджера / В.И. Андреев. М.: Дело, 2014. - 123 с.
2. Балашов А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие. М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2015. - 344 с.
3. Васильев Ю. В. Теория управления: учебник для студентов высших учебных заведений по специальности «Государственное и муниципальное управление». Под ред. Ю. В. Васильева, В. Н. Парахиной, Л. И. Ушвицкого. - Изд. 2-е, доп. - Москва: Финансы и статистика, 2014. - 606 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: МГУ, 2015. - 202 с.
5. Володина Л.В., Карпухина О. К. Деловое общение и основы теории коммуникации. СПб. 2015. - 318 с.
6. Дафт Р.Л. Организации: учебник для психологов и экономистов. СПб.: Нева; М.: ОЛМА-Пресс, 2014. - 255 с.
7. Дейк ван Т.А. Язык. Познание. Коммуникация. М., 1989. - 401 с.
8. Дмитриев А. В. , Кудрявцев В. Н. Введение в общую теорию конфликтов. - М.: 2015. - 218 с.

9. Завьялов П. С. Менеджмент в схемах, рисунках, таблицах: учебное пособие /П. С. Завьялов. - Москва: ИНФРА-М, 2014. - 495 с.
10. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент. СПб., 1997. 400 с.
11. Кабушкин Н. И. Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учебник / Н.И. Кабушкин, Г. А. Бондаренко. - 3-е изд., перераб. и доп. - Мн.: Новое знание, 2015. - 368 с.
12. Конецкая В.П. Социология коммуникации. М., 2014. - 188 с.
13. Конецкая В. П. Социология коммуникации - М.: Междунар. ун-т бизнеса и управления, 1998. - 230 с.
14. Корбут А. В., Сазонов В. В., Тарасов В. Ф. Использование контент-анализа для исследования массовых коммуникаций // Психолингвистические проблемы массовых коммуникаций. М., 1994. - 185 с.
15. Королев В. И. Основы менеджмента [Текст]: учебное пособие. Под ред. В. И. Королева. Всероссийская академия внешней торговли. - Москва: Магистр, 2014. - 619 с.
16. Коротков Э. М. Менеджмент: учебник для бакалавров. - М.: Юрайт, 2015. - 640 с.
17. Кули Ч. Х. Общественная организация. Изучение углубленного разума // Тексты по истории социологии XIX-XX веков. Хрестоматия /Сост. и отв. ред. В.И. Добренев, Л.П. Беленкова - Москва: Наука, 2016. - 540 с.
18. Лабунская В.А. Невербальное поведение (социально-перцептивный подход): учебное пособие/ В.А. Лабунская - Ростов-на-Дону: Унта, 1999 - 258 с.
19. Менеджмент: учебник / Под ред. С. И. Ашмаринной. - М.: Читай!: Рид Групп, 2014. - 572 с.
20. Мескон, Майкл Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. и ред. О. И. Медведь. - 3-е изд. - М.; СПб.; Киев: Издат. дом "Вильямс", 2009. - 665 с.
21. Неймер Ю.Л. Социально-психологический климат коллектива предприятия//Социологические исследования. - 2016. - № 11. - С. 83 – 92.
22. Ожегов С. И., Шведов Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений/Российская академия наук. Институт русского языка им. В. В. Виноградова. - 4-е изд., дополненное. - М.: Азбуковник, 2015. - 944 с.
23. Официальный сайт организации ООО "СМУ-1 метрострой"/URL: <http://www.smu-1metrostroya.ru/> (дата обращения: 24.04.2018)
24. Почепцов Г. Г. Теория коммуникации. - М., 2014. - 115 с.
25. Репина Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина. М.: Академцентр, 2015. - 310 с.

26. Роджерс Э., Агарвала-Роджерс Р. Коммуникации в организациях: пер. с англ. - М.: Дека, 1999. - 276 с.
27. Русинов Ф. М., Денисов В. А., Разу М. Л. Менеджмент: современный российский менеджмент: учебник для вузов. Рос. Экон. Академия им. Г. В. Плеханова, Гос. Ун-т управления, Рос академия гос. Службы при Президенте РФ. - Москва: ФБК-ПРЕСС, 2014. - 502 с.
28. Сперанский В. И. Управление и самоменеджмент в конфликтных ситуациях. - М.: 2015, 334 с.
29. Шеметов П. В. Менеджмент: управление организационными системами: учебное пособие по специальности «Менеджмент организаций» / П. В. Шеметов, Л. Е. Чередникова, С. В. Петухова. - 2-е изд, стер. - Москва: Омега-Л, 2014. - 407 с.
30. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. СПб.: Питер, 2015. - 278 с.
31. Царегородцев Ю.Н. Организация и управление предприятием в условиях рыночной экономики: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2014. – 314 с.

Код

Приложение 1

Штатное расписание в ООО «СМУ-1 Метростроя»

Форма
по 0301017
ОКУД

ООО «СМУ-1 Метростроя»

по 0909991
ОКПО

наименование организации

	Номер документа	Дата составления	
ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ	34	11.11.17	УТВЕРЖДЕНО

Приказом " 12 " ноября 20 17 г. №34
 организации от

на период " 01 " декабря 20 17 г. Штат в 354 единицах
 количестве

Структурное подразделение Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации
 наименование Код
 Количество штатных единиц
 Тарифная ставка (оклад) и пр., руб.
 Надбавки, руб.
 Всего, руб. ((гр.5+гр.6+гр.7+гр.8) × гр.4)
 Примечание

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

ООО «СМУ-

1 1 Главный директор 1 9000 27000 36000
 Метростроя»

. 2 Главный бухгалтер 1 8000 7500 15500

3 Бухгалтер-калькулятор 1 7500 7500 14500

4 Бухгалтер 1 7000 7500 14500

5 Рабочий (строитель) 204 7000 10500 17500 7000

6 Мастер 121 7500 15500 25500

7 Главный Менеджер 1 8000 8000 1000 7000

8 Менеджер	11	6300	1700	8300	65000
9 Технический персонал	3	6300	1500	2000	10800
10 Консультант	4	8000		1200	36000
11 Водитель	6	7500		9100	35500
Итого	354	93000	84500	49900	170500

Руководитель кадровой службы

должность
личная расшифровка подписи

Главный бухгалтер

личная подпись
расшифровка подписи

1. Конецкая В.П. Социология коммуникации. М., 1997.С. 34 [↑](#)
2. Дейк ван Т.А. Язык. Познание. Коммуникация. М., 2014. С. 14 [↑](#)
3. Там же, С. 15 [↑](#)
4. Неймер Ю.Л. Социально-психологический климат коллектива предприятия//Социологические исследования. - 2016. - № 11. - С. 83. [↑](#)

5. Репина Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина. М.: Академцентр, 2015. С. 120. [↑](#)
6. Русинов Ф. М., Денисов В. А., Разу М. Л. Менеджмент: современный российский менеджмент: учебник для вузов. Рос. Экон. Академия им. Г. В. Плеханова, Гос. Ун-т управления, Рос академия гос. Службы при Президенте РФ. - Москва: ФБК-ПРЕСС, 2014. С. 89. [↑](#)
7. Шеметов П. В. Менеджмент: управление организационными системами: учебное пособие по специальности «Менеджмент организаций» / П. В. Шеметов, Л. Е. Чередникова, С. В. Петухова. - 2-е изд, стер. - Москва: Омега-Л, 2014. С. 186. [↑](#)
8. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. СПб.: Питер, 2015. С. 76. [↑](#)
9. Царегородцев Ю.Н. Организация и управление предприятием в условиях рыночной экономики: учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2014. С. 250. [↑](#)
10. Балашов А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие. М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2015. С. 144. [↑](#)
11. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: МГУ, 2015. С. 69. [↑](#)
12. Володина Л.В., Карпухина О. К. Деловое общение и основы теории коммуникации. СПб. 2015. С. 74. [↑](#)
13. Дафт Р.Л. Организации: учебник для психологов и экономистов. СПб.: Нева; М.: ОЛМА-Пресс, 2014. С. 105. [↑](#)
14. Официальный сайт организации ООО "СМУ-1 метрострой"/URL: <http://www.smu-1metrostroya.ru/> (дата обращения: 30.04.18) [↑](#)
15. Официальный сайт организации ООО "СМУ-1 метрострой"/URL: <http://www.smu-1metrostroya.ru/> (дата обращения: 30.04.18) [↑](#)