

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Следует признать, что коммуникации имеют большое значение для успеха предприятий и представляют собой одну из сложных проблем управления. По сути, это своего рода «система кровообращения» тела одной фирмы. Эффективно работающие лидеры считают тех, кто эффективен в общении. Менеджеры должны в совершенстве овладеть искусством общения, потому что, образно говоря, они выполняют работу «чужими руками».

Роль коммуникаций очевидна как в небольших фирмах, так и в мощных компаниях и корпорациях. От эффективности коммуникации и взаимодействия зависит будущее не только предприятия как экономического субъекта на рынке, но и людей, работающих на этом предприятии, а также благосостояния всей страны в целом.

Опыт как российских, так и зарубежных компаний показывает, что эффективность коммуникаций зависит, прежде всего, от психологического настроения команды. Там, где лидер использует метод «палка и палка», наблюдается нервозность и раздробленность команды, и, как следствие, низкая производительность труда, высокая текучесть кадров, отсутствие инициативы, постоянные сплетни, зависть и т. д. Все эти факты не могут привести к чему-либо, кроме ослабления предприятия и в конечном итоге даже к банкротству.

Однако, если менеджер проводит встречи в команде, где обсуждаются определенные проблемы развития, применяет методы вознаграждения за инициативу, работу и т. д. Создает условия для свободного выражения своего мнения, даже если оно не совпадает с мнением Управления, в этом случае персонал легко работать на этом предприятии. Люди осознают их важность в этом случае и стараются использовать весь свой потенциал и интеллект для достижения процветания организации. На таком предприятии сотрудники уверены в своем будущем, что их проблемы могут быть открыто обсуждены на собрании, и они могут внести некоторые идеи, за которые они будут морально и финансово вознаграждены. Таким предприятиям легче переживать экономические и политические кризисы в стране, потому что в сплоченной команде сотрудники

будут помогать друг другу в трудностях.

Качество передаваемой информации зависит от правильности выбора каналов связи и, следовательно, от эффективности работы на любом уровне в организации, поэтому тема нашей работы актуальна.

Объектом исследования настоящей работы являются коммуникации в организации ООО "АИРСТОК".

Предметом исследования является комплекс коммуникационных процессов, существующих и развивающихся в организации.

Цель исследования – анализ сущности, элементов и этапов коммуникационного процесса в организации а также их значимости в повышении эффективности менеджмента на примере ООО "АИРСТОК".

Для достижения указанной цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы коммуникаций в современной организации;
- провести анализ практики коммуникации в организации на примере ООО "АИРСТОК";
- разработать мероприятия по совершенствованию коммуникационного процесса в организации ООО "АИРСТОК".

Методы исследования. В исследовании использованы методы диалектического, исторического и логического анализа, метод сравнения и обобщения; а также системно-функциональный и системно-структурный принципы исследования и специфические приемы: качественный анализ и графическая интерпретация информации.

Курсовая работа состоит из введения, трёх глав, заключения и списка использованной литературы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КОММУНИКАЦИЙ

1.1. Сущность, основные элементы и этапы коммуникаций

Коммуникация - это обмен информацией, на основе которого менеджер получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений, и сообщает о решениях, принятых сотрудниками организации. Если коммуникации плохо установлены, решения могут оказаться ошибочными, люди могут неправильно понять, чего от них хочет руководство, или, наконец, могут пострадать межличностные отношения. Эффективность коммуникаций часто определяется качеством принимаемых решений и тем, как они будут реализованы в реальности [7, с. 45].

Информация - это только внешнее проявление общения, его результат. Информация играет центральную роль в коммуникативном существовании человека и выступает в качестве средства коммуникации [25, с. 7].

Коммуникация и информация разные, но связанные понятия. Коммуникация включает в себя то, что передается, и как это «что» передается. Для того, чтобы общение состоялось, у вас должно быть как минимум два человека.

Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников управленческого взаимодействия. Итак, каждый из участников должен обладать всеми определенными способностями: видеть, слышать, трогать, обонять и пробовать. Эффективное общение требует от каждой из сторон определенных навыков и умений, а также наличия определенной степени взаимопонимания.

Термин «общение» происходит от латинского «communis», что означает «общий»: передача информации, пытаюсь установить «общность» с получением информации. Следовательно, общение можно определить как передачу не только информации, но и значения с помощью символов [26, с. 145].

Коммуникационный процесс - обмен информацией между двумя и более людьми.

Основной целью общения является достижение понимания обмениваемой информации, то есть сообщений. Но сам факт обмена информацией не гарантирует, что процесс был успешным. Конечно, вы сталкивались с примерами неэффективного общения с друзьями, родственниками или коллегами. Чтобы лучше понять суть этого процесса и то, что определяет его эффективность, необходимо иметь представление о том, из каких этапов он состоит.

Процесс общения включает в себя четыре основных элемента:

- 1) Отправитель - это человек, который генерирует идею или выбирает информацию для передачи.
- 2) Сообщение - актуальная информация, закодированная в символах.
- 3) Канал - средство передачи информации.
- 4) Получатель, которому предназначена информация и которая ее интерпретирует.

В процессе общения отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача - составить сообщение и использовать канал для его передачи, чтобы обе стороны в равной степени поняли исходную идею. Это сложно, потому что на каждой стадии смысл идеи может быть искажен и даже полностью потерян. Этими этапами являются: генерация идеи, кодирование и выбор канала, передача, декодирование [8, с. 25].

Хотя весь процесс общения часто занимает всего несколько секунд и, следовательно, довольно сложно выделить в нем этапы, необходимо проанализировать каждый из них и поговорить о проблемах, возникающих на каждом из этапов. Этот анализ похож на исследование кадра очень короткого эпизода фильма.

Определенные помехи всегда присутствуют, и некоторое искажение значения происходит на каждом этапе процесса общения. Обычно нам удается преодолеть помехи и передать сообщение. Но если вмешательство очень сильное, оно, безусловно, приведет к сильному искажению смысла и может полностью заблокировать попытку обмена информацией. С точки зрения менеджмента, это приводит к снижению вероятности достижения целей, которые зависят от этих коммуникаций.

1.2. Характеристика видов коммуникаций

Коммуникации отражают различные виды интересов, которые определяют результаты человеческой деятельности.

Коммуникации делятся на 2 большие группы: внешние и внутренние [11, с. 32].

Внешний: связь между организацией и внешней средой. Факторы окружающей среды сильно влияют на деятельность организации.

Организации используют различные средства связи с компонентами своей внешней среды. Они общаются с существующими и потенциальными потребителями посредством рекламы и других программ продвижения продукции. В сфере связей с общественностью основное внимание уделяется созданию определенного имиджа, имиджа организации на местном, национальном или международном уровне. Организация, в которой существует профсоюз, должна поддерживать связь с законными представителями работников. Если в этой организации нет профсоюза, он может общаться со своими работниками, чтобы профсоюз не появился. Это всего лишь несколько примеров из множества способов реагирования организации на события и внешние факторы.

Внутренний: связь внутри организации между различными уровнями и подразделениями. Они могут быть формальными и неформальными.

Формальные коммуникации - это коммуникации, которые определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных подразделений [8, с. 29].

Остановимся на неформальном общении чуть подробнее.

И так, рассмотрим основные виды внутренних коммуникаций.

1) Связь между уровнями.

Между организационными уровнями информация перемещается через вертикальные коммуникации. Они могут быть нисходящими, когда информация переносится с более высокого уровня на более низкий уровень, например, когда подчиненные информируются о приоритетах, задачах, рекомендуемых процедурах и т. д.

В дополнение к нисходящему каналу связи организациям требуется обратный поток. Например, банковский кассир, отметив, что новый компьютер работает медленнее, чем старый, и клиенты должны ждать дольше, и, зная, что «качественное обслуживание клиентов является главной задачей банка», по всей вероятности, он сообщит об этом своему непосредственному начальнику, который, в свою очередь, информирует операционного менеджера банка и вице-президента.

Качество восходящей связи сильно влияет на производительность компании. Мы приводим реальный пример из практики. Один инженер изобрел новый метод резки листового металла для крыльев самолетов и сообщил об этом непосредственному начальнику. Если бы он ворвался в кабинет вице-президента с требованием ввести новый метод, реакция, безусловно, была бы отрицательной. Но менеджер решил внедрить изобретение и доложил об этом руководству более высокого уровня, поскольку такие изменения требуют одобрения директора завода. Другими словами, идея, возникшая на самом низком уровне, должна была подняться на самый верх, последовательно проходя через все уровни управления. Вот пример коммуникаций, направленных на повышение конкурентоспособности организации за счет повышения ее производительности [13, с. 234].

Конечно, на любом уровне может быть принято решение не вводить новую идею. И если мы предположим, что идея действительно хороша, то сообщение инженеру об этом решении станет для него сигналом того, что организация не хочет, чтобы он мыслил как новатор и выдвигал новые предложения в будущем. В результате организация может упустить большие возможности. А конкретная идея, описанная в примере на пять лет, позволила компании сэкономить 13,5 миллионов долларов.

Восходящие коммуникации также выполняют функцию обеспечения менеджеров информацией о том, что происходит на более низких уровнях. Благодаря им менеджеры узнают о текущих и потенциальных проблемах и предлагают корректирующие меры. В последнее время менеджеры используют новые формы рабочих групп по восходящим коммуникациям, которые регулярно собираются раз в неделю для обсуждения и решения производственных и сервисных проблем. Восходящие сообщения обычно осуществляются в форме отчетов, предложений и пояснительных записок.

2) Связь между отделами (отделами).

В дополнение к вертикали организациям необходимы горизонтальные коммуникации. Организация состоит из набора подразделений, чье общение требует общения для координации задач и действий. Чтобы добиться движения организации в нужном направлении, руководители должны обеспечить совместную деятельность всех ее частей [6, с. 97].

Например, в бизнес-школе представители разных отделов периодически общаются, обсуждают программы обучения, требования к выпускникам, сотрудничество в области исследований и консультирования, а также услуги для местного

сообщества. В больницах персонал разных уровней и подразделений должен обмениваться информацией с целью распределения ресурсов, координации деятельности рабочих групп, контроля затрат и т. Д. В розничной торговле региональные менеджеры по продажам обычно периодически встречаются для обсуждения проблем координации стратегий продаж и Обмен информацией о продуктах. Горизонтальное общение часто связано с использованием специальных комитетов или рабочих групп.

Горизонтальные коммуникации также полезны, потому что они стимулируют формирование отношений на том же организационном уровне, которые являются важным элементом удовлетворения людей своей работой.

3) Общение между руководителем и подчиненными.

Возможно, наиболее очевидный элемент коммуникации в организации - это общение между менеджерами и их подчиненными. Хотя они связаны с вертикальными коммуникациями, о которых уже упоминалось, мы рассмотрим их отдельно, поскольку они составляют львиную долю управленческих коммуникаций (две трети исследований показали).

Существует много форм таких коммуникаций: объяснение задачи, объяснение приоритетов и ожиданий; привлечение работника к решению задач отдела; обсуждение вопросов эффективности; улучшение и развитие подчиненных; сбор информации о потенциальных или реальных проблемах; оповещение людей о предстоящих изменениях, ознакомление с идеями подчиненных и т. д.

4) Общение между менеджером и рабочей группой.

Помимо общения между менеджером и подчиненным, в организации также существуют связи между менеджером и его рабочей группой, направленные на повышение его эффективности. Поскольку все члены группы вовлечены в этот процесс, у каждого есть возможность поделиться мыслями о новых задачах и приоритетах отдела, о том, как работать вместе, предстоящих изменениях и их возможных последствиях для этой группы и других отделов, проблем и достижений. и инновационные идеи. ,

Кроме того, иногда рабочая группа собирается для обсуждения различных проблем и вопросов без участия менеджера. Как уже упоминалось, такие отношения коллег на одном уровне способствуют повышению удовлетворенности сотрудников своей работой.

Неформальное общение

Как уже упоминалось, организации состоят из формальных и неформальных элементов. Канал неформальной коммуникации называется каналом слухов (grapevine дословно переводится как «лоза»). Известный исследователь К. Дэвис обнаружил, что этот термин возник во время гражданской войны в США. Телеграфные провода, протянутые от дерева к дереву, широко использовались армиями Севера и Юга и напоминали виноградную лозу. Сообщения, передаваемые по таким временным телеграфным линиям, часто доходили до адресата в искаженном виде [3, с. 139].

Слухи "парят вокруг машин с водой, по коридорам, в столовых и в любом другом месте, где собираются люди". По неофициальным каналам информация распространяется гораздо быстрее, чем по официальным каналам, поэтому руководители часто используют их для распространения определенной «конфиденциальной» информации, сопровождая их словами «только между нами».

Информация, распространяемая как слухи, всегда считалась неточной. Однако исследования показывают, что слухи чаще точны, чем неточны. Согласно исследованию Дэвиса, когда дело доходит до необоротной информации об организации, 80-99% слухи являются точными; но если мы говорим о личной информации или высоко эмоциональной информации, уровень точности и достоверности будет намного ниже. Дэвис утверждает: «Люди склонны думать, что слухи неточны, потому что их ошибки более драматичны и, следовательно, более твердо запоминаются, чем тот факт, что в целом день за днем они были достаточно точными». Кроме того, независимо от их точности, «все свидетельствует об огромном влиянии слухов, как положительных, так и отрицательных» [20, с. 238].

Ниже перечислены некоторые виды информации, передаваемой в организациях по неформальным каналам [26, с. 145]:

- 1) Предстоящие сокращения производства
- 2) Новая политика оплаты за просрочку
- 3) Изменения в организационной структуре
- 4) Предстоящие переводы и улучшения
- 5) Подробный отчет о споре между двумя менеджерами на последнем совещании по вопросам продаж

б) Кто встречается с кем-то после работы.

1.3. Коммуникационные барьеры

Исследования показывают, что существует ограниченное количество проблем, связанных с коммуникационными барьерами, которые снижают эффективность общения на уровне отдельного сотрудника. Наиболее значимыми барьерами межличностного общения на организационном уровне являются: барьеры, вызванные восприятием; семантические барьеры; невербальные барьеры; неэффективная обратная связь; неэффективный слух [17, с. 67].

Остановимся подробнее на каждом из них.

Барьеры из-за восприятия.

Менеджер обязан понимать суть восприятия, поскольку именно это определяет «реальность для человека». Люди реагируют не на то, что действительно происходит в их среде, а на то, как они это воспринимают. Понимая факторы, влияющие на восприятие, и принимая их во внимание в процессе общения, можно преодолеть многие барьеры, вызванные восприятием и мешающие эффективному общению [1, с. 85].

Один из этих барьеров возникает из-за конфликта между полями деятельности отправителя и получателя. Люди могут по-разному интерпретировать одну и ту же информацию в зависимости от своего опыта. Например, в розничной компании менеджеры и продавцы, как правило, по-разному смотрят на проблему освобождения торговых площадей от товаров. В производственной организации специалисты по маркетингу обычно считают, что активизация продаж за счет расширения ассортимента важнее, чем снижение производственных затрат в результате повышения стандартизации; а производственный персонал может высказывать противоположную точку зрения.

Расхождения, вызванные сферой деятельности, часто приводят к тому, что люди воспринимают информацию избирательно, с учетом их интересов, потребностей, эмоционального состояния и условий окружающей среды. Эта характеристика человека очень важна для общения. Это означает, что во многих случаях люди воспринимают только часть сообщения, которое они физически получают. Проблемы организационного общения в значительной степени связаны с

различием в интерпретации людьми сообщений, которые они получают, в результате чего идеи, закодированные отправителем, не полностью искажаются и не понимаются получателем.

Информация, которая противоречит нашему опыту или ранее установленным концепциям, часто либо полностью отвергается, либо искажается в свете этих знаний. Исследования в этой области подтвердили склонность людей воспринимать проблемы организации, принимая во внимание основные суждения, возникшие в их конкретных областях деятельности [7, с. 15].

Еще одной причиной проблем восприятия в процессе общения является наличие барьеров, вызванных отношением (отношением). Отношение сильно влияет на восприятие и поведение людей. Если у нас будет неудачный опыт взаимодействия с определенными сотрудниками или отделами, то, по всей вероятности, это повлияет на эффективность наших будущих коммуникаций с ними. Предположим, например, что один из ваших сотрудников приходит к вам с предложением по улучшению обслуживания клиентов. Представьте также, что во время вашего последнего разговора с

Вы критиковали его за склонность превышать пределы представительских расходов. Вполне вероятно, что из-за негативного отношения к нему, которое вы, возможно, сформировали во время предыдущего общения, вы не до конца услышите его идею. Также возможно, что он превысил свои расходы на представительство, пригласив потенциального клиента в дорогой ресторан, поскольку он полагал, что таким образом он сможет значительно увеличить объем продаж вашего отдела. Но если вы убеждены, что «превышение предела представительских расходов неизменно указывает на отсутствие контроля над бюджетными средствами», то, по всей вероятности, вы вряд ли поймете его точку зрения. И эти два контакта могут привести к плохим отношениям между вами и этим подчиненным.

Этот пример наглядно демонстрирует влияние, которое коммуникационный климат может оказать на отношения между руководителями и подчиненными. Эти отношения основаны на ваших прошлых контактах. Положительные или отрицательные чувства друг к другу определяют частоту ваших будущих контактов и стиль общения. Менеджер, который не формирует позитивный климат в отношениях с другими, ограничивает поток будущих коммуникаций, и со временем в его подразделении может сформироваться атмосфера недоверия, антагонизма и самозащиты. Исследования показали, что в позитивной атмосфере

этот поток увеличивается, а точность обмена информацией между людьми в организации увеличивается. Если менеджер общается открыто и честно со своими подчиненными, они отвечают таким же образом. Чем более открыто и честно ведут себя один или оба участника процесса общения, тем больше они чувствуют себя удовлетворенными.

Семантические барьеры

Как уже отмечалось, цель общения - достичь понимания сообщения. Общаясь с другими, мы стараемся обмениваться информацией и достигать ее понимания с помощью символов: слов, жестов и интонации. В процессе общения мы обмениваемся персонажами: вербальными и невербальными. Здесь необходимо обсудить проблемы, связанные с использованием словесных символов слов.

Семантика - это наука, которая изучает использование слов и значений, которые они передают. Поскольку слова (символы) могут иметь разное значение для разных людей, то, что хотел сказать отправитель, не всегда будет интерпретироваться и пониматься получателем. Большой словарь английского языка содержит около четырнадцати тысяч интерпретаций пятисот самых распространенных слов; такое простое слово, как «круглый», имеет семьдесят девять значений [15, с. 129].

Семантические вариации часто приводят к недоразумениям, поскольку во многих случаях довольно сложно понять, какое именно значение было присвоено символу отправителем. Например, менеджер, говорящий подчиненному, что его отчет является «адекватным», может означать, что он завершен и достигает намеченной цели, но подчиненный может расшифровать это слово в том смысле, что его отчет является не чем иным, как обычным, и ему необходимо быть улучшенным

Символы не имеют первоначального фиксированного значения. Человек понимает их значение, основываясь на своем опыте, и оно варьируется в зависимости от контекста, то есть ситуации, в которой используется символ. И поскольку у каждого из нас есть собственный опыт, и каждый контакт в общении чем-то отличается от других, никогда нельзя быть уверенным, что получатель назначит символу то же значение, что и вы.

Как вы можете видеть, чтобы эффективно общаться с людьми в организации, вам необходимо понять истинный смысл слов, которые они используют, и убедиться, что они также понимают, какой смысл вы вкладываете в слова. Вот что писал Ф. Льюис по этому поводу: «К сожалению, менеджер часто забывает, что для того, чтобы сотрудник понимал принятую информацию (инструкции, приказы, приказы и

т. д.), Необходимо знать цель, для которой босс использует эти слова. Только тогда он сможет истолковать слова отправителя по своему, а не по смыслу. Ситуация осложняется тем, что у каждой бизнес-организации и даже у каждого ее подразделения есть свой сленг. И все же организация должна обеспечить, чтобы все ее подразделения понимали друг друга. Если одно из ведомств забывает о существовании профессиональных вариаций в значении слов или игнорирует этот факт, очень скоро возникают «пробки», мешающие взаимопониманию» [16, с. 245].

Семантические барьеры часто становятся проблемой для компаний, работающих в многонациональной среде. Например, Cnialer Mo (или, представив модель Chévi Nova на латиноамериканском рынке, не дождался ожидаемого уровня продаж. После проведения исследования компания обнаружила, что слово Nová по-испански означает «не путешествует»). (по ва)! Очевидно, что семантические барьеры из-за культурных различий могут стать серьезной проблемой во время деловых переговоров.

Невербальные барьеры

Хотя для кодирования идей, предназначенных для передачи, мы используем, прежде всего, словесные символы (слова), сообщения также передаются невербальными символами. Невербальное общение включает любые символы, кроме слов. Часто невербальная передача осуществляется одновременно с вербальной и может улучшить или изменить значение слов. Попадание в глаза, улыбка или нахмурившиеся брови, напряженные выражения лица - все это примеры невербального общения. К ним относятся жесты: указывать пальцем на что-то, прикрывать рот рукой, касаться и т. д.

Например, по словам антрополога Э. Т. Холла, лидера ООП Ясира Арафата, в темных очках, чтобы другие не знали о его реакции, изменяя размер зрачков. Недавно ученые обнаружили, что если человек интересуется информацией, его зрачки расширяются, и Холл считает, что арабы знали об этом очень давно [16, с. 248].

Другой формой невербального общения является то, как мы произносим слова (наша интонация, голосовая модуляция, плавность речи и т. д.). Как известно, все это может сильно изменить смысл сказанного. Вопрос «Есть идеи?» На бумаге означает не что иное, как предложение высказать свои мысли. Но когда он произнес резким, раздраженным тоном, собеседник может истолковать тот же вопрос совершенно по-другому: «Если вы понимаете свое преимущество, не

предлагайте идеи, противоречащие моему».

Исследования показали, что большой процент устных сообщений воспринимается через язык жестов и интонацию. В своей книге «Нет мирного сообщества» («Невербальное общение») А. Мехрабян утверждает, что 55, 94% сообщений воспринимаются людьми через выражения лица, позы и жесты, а 38% - через интонации и голосовые модуляции. Это означает, что слова как таковые составляют только 10% стоимости. Это очень важно, потому что это означает, что во многих случаях то, как мы говорим, важнее, чем то, что мы говорим. Например, если человек говорит: «Конечно ... я выполню эту задачу», то пауза после слова «конечно» может указывать на то, что он не хочет этого делать, у него нет на это времени теперь ему не нравится задание или он не знает, как его выполнить [8, с.13].

Мы описываем ситуацию, иллюстрирующую, как невербальные символы могут мешать общению. Вы входите в офис менеджера, чтобы получить информацию о проекте, над которым вы работаете. Вы вошли, и он продолжает внимательно изучать статью. Затем, взглянув на свои часы отчужденным, равнодушным тоном, он спрашивает: «Вы чего-то хотели?».

Сами его слова выражают желание помочь, но его поза и жесты дают понять, что вы мешаете ему работать. Вы хотите задать ему вопросы после этого? Какие у вас есть мысли, когда вам снова понадобится информация от менеджера? По всей вероятности, в обоих случаях ваши чувства не будут положительными. А теперь представьте, что бы вы почувствовали, если бы ваш менеджер сразу же оторвался от бумаг, улыбнулся и весело сказал: «Как продвигается проект? Могу я чем-нибудь помочь?»

Вполне возможно, что менеджер в первой ситуации на самом деле не менее готов помочь подчиненному, чем во второй. И слова, которые они говорят, почти одинаковы. Но в этом случае, как и во многих других, невербальные символы полностью подавляют словесные. Урок заключается в следующем: важно убедиться, что используемые вами невербальные символы соответствуют идее, которую вы намереваетесь донести до собеседника, иначе они будут создавать такие помехи, что получатель, вероятно, примет сообщение неправильно.

Как и в случае семантических барьеров, при невербальном общении культурные различия часто становятся серьезным препятствием. Например, беря визитную карточку у японца, вы должны внимательно прочитать все данные на ней и

показать, что вы это сделали. Немедленно положив его в карман, вы указываете ему, что не считаете его важным человеком. Другой пример: американцы часто с недоумением реагируют на невозмутимость собеседника, но русским и немцам просто не приходится часто улыбаться.

Неэффективная обратная связь

Еще одним препятствием для межличностного общения является отсутствие обратной связи. Обратная связь чрезвычайно важна, потому что она позволяет вам определить, понимает ли получатель ваше сообщение в том смысле, в каком вы его поместили. Как видите, существует много причин, по которым сообщение может быть понято иначе, чем вы хотите [18, с. 89].

Неэффективное слушание

Эффективное общение требует от человека одинаковой точности как при отправке, так и при получении сообщения. Для этого нужно уметь слушать. К сожалению, очень немногие люди могут сделать это максимально эффективно. Наша система образования уделяет большое внимание навыкам чтения, письма и счета, а не развитию навыков аудирования. Многие думают, что прислушиваться к правильному означает не прерывать собеседника. Но это только один из элементов эффективного слухового процесса [3, с. 137]. Согласно одному исследованию, эффективность менеджеров в слуховом процессе составляет в среднем только 25,94%. Другое исследование показало, что эффективное слушание является важной характеристикой эффективного управления. Во время опроса тысяч менеджеров наиболее распространенным ответом было: «Мне нравится мой начальник, он умеет слушать» или «С ним можно поговорить».

Когда вам говорят о задаче, новых приоритетах, изменениях в рабочих процедурах или новых идеях для повышения эффективности работы отдела, очень важно услышать конкретную информацию. Однако следует прислушиваться не только к фактам, но и к эмоциям.

Например, сотрудник приходит в ваш офис, чтобы обсудить возникшую проблему, и, помимо конкретных фактов, во время разговора сообщает, что он чем-то зол, чем-то доволен и т. Д. Человеческие чувства часто выдают язык жестов и интонация. Менеджер, который фокусируется только на конкретных фактах, просто не дает другому человеку возможности поделиться своим опытом. Если вы видите, что человек встревожен или рассержен, вы можете, например, сказать: «Мне кажется, что вы чем-то расстроены. Не хотите поделиться со мной?». Чтобы

услышать факты и понять чувства, вам необходимо полностью выслушать сообщение. Это позволит вам лучше понять ситуацию и показать другой стороне, что вы уважаете то, что он говорит.

Таким образом, коммуникация предъявляет требования к каждому из участников управленческого взаимодействия. Итак, каждый из участников должен обладать всеми определенными способностями: видеть, слышать, трогать, обонять и пробовать. Эффективное общение требует от каждой из сторон определенных навыков и умений, а также наличия определенной степени взаимопонимания. Коммуникации делятся на 2 большие группы: внешние и внутренние. Внешний: связь между организацией и внешней средой. Факторы окружающей среды сильно влияют на деятельность организации. Внутренний: связь внутри организации между различными уровнями и подразделениями. Они могут быть формальными и неформальными.

Также существует ограниченное количество коммуникационных барьеров, которые снижают эффективность общения между собеседниками. Наиболее значимыми барьерами межличностного общения на организационном уровне являются: барьеры, вызванные восприятием; семантические барьеры; невербальные барьеры; неэффективная обратная связь; неэффективный слух.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ПРАКТИКИ КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ООО "АИРСТОК"

2.1 Характеристика деятельности организации ООО "АИРСТОК"

Компания с полным наименованием "Общество с Ограниченной Ответственностью "АИРСТОК"" зарегистрирована 13.02.2014 во Владимирской области, г.Владимир, по юридическому адресу: 600016, ул. Большая Нижегородская, 77,Офис 7.

Основной вид деятельности по ОКВЭД - производство санитарнотехнических работ. Дополнительный вид деятельности по ОКВЭД - Устройство покрытий зданий и сооружений.

Таким образом, ООО "АИРСТОК" - строительная компания, которая занимается отоплением, водоснабжением, канализацией, кондиционированием, вентиляцией.

Прежде всего рассмотрим динамику основных финансовых показателей компании ООО «АИРСТОК» за последние годы деятельности (Рисунок 1) (Приложения 1-3).

Рисунок 1 - Динамика основных показателей бухгалтерского баланса компании Контур на конец 2017-2019 гг.

2017

2018

2019

Внеоборотные активы

Оборотные активы

Капитал и резервы

Краткосрочные обязательства

565810

876002

1042165

931092

1052666

1057019

1252304

1742178

1924037

244598

186490

175147

Мы видим незначительное снижение внеоборотных активов, и хороший рост (39% в 2018 и 10% в 2019) оборотных активов, что говорит в пользу компании, так как чем больше в компании внеоборотных активов, тем больше финансовых ресурсов требуется для их поддержания.

Была уменьшена расходная часть, что, очевидно, было сделано с целью понижения уровня рисков. Размеры и темпы роста долгосрочных источников финансирования (капитал и резервы) значительно превышают соответствующие показатели по внеоборотным активам.

Рассмотрим также особенности изменения капитала в таблице 1.

Таблица 1 - Отчет об изменении капитала, руб.

Наименование	2017	2018	2019
	конец	конец	конец
Величина капитала	931 091	1 052 666	1 057 019
Величина капитала на конец предыдущего года	605 956	931 092	1 042 948
Уставный капитал	5 465	5 465	5 465
На конец предыдущего года	5 465	5 465	5 465
Собственные акции	0	0	-3 432

На конец предыдущего года	0	0	-9 718
Увеличение - всего	0	0	9 718
Уменьшение - всего	0	0	3 432
Добавочный капитал	11	11	11
На конец предыдущего года	11	11	11
Резервный капитал	820	820	820
На конец предыдущего года	820	820	820
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	924 795	1 046 370	1 054 155
На конец предыдущего года	599 660	924 796	1 046 370
Увеличение - всего	373 635	298 627	183 610
чистая прибыль	373 635	298 627	183 610

Уменьшение - всего	48 500	177 053	175 825
расходы на уменьшение капитала	0	0	112 000
дивиденды	48 500	177 053	63 825
Чистые активы	931 092	1 042 948	1 057 019
На конец предыдущего года	605 956	931 092	1 042 948

Тут мы видим увеличение удельного веса собственного капитала в общей величине капитала, что способствует росту финансовой устойчивости предприятия.

Рассмотрим структуру затрат на производство на (Рисунок 2).

Динамику динамики движения денежных средств ООО «АИРСТОК» рассмотрим в Приложении 3.

Материальные

затраты; 1556424;

64

%

Амортизация

;

65445

; 3%

Отчисления на
социальные нужды;

77628

; 3%

Расходы на оплату
труда; 555261; 23%

Прочие затраты;
167996; 7

%

Рисунок 2 - Структура затрат на производство ООО «АИРСТОК»

Также оценим темпы роста остатков денежных средств на конец периода по сравнению с его началом за два года (предыдущий и отчетный) в таблице 2.

При анализе данных таблицы 2 мы видим, что организация от своей деятельности в целом получила положительный чистый денежный поток (увеличение денежных средств).

Данный факт позволяет сделать вывод о том, что текущей деятельностью был обеспечен приток средств на предприятие, покрывший отток средств по инвестиционной и финансовой деятельности.

Таблица 4 - Динамика движения денежных средств ООО «АИРСТОК» за 2017-2019 г.

Наименование	2017	2018	2019	Откл.	Откл.
				2017, %	2018, %

Поступления от текущих операций (продажа продукции, товаров, работ и услуг)	2 905 748	3 275 691	3 921 151	119,70%	134,94%
Платежи (поставщикам, оплата труда, налог на прибыль)	-2 477 379	-2 896 091	-3 623 519	125,12%	146,26%
Поступления от инвестиционных операций (возврат займов, продажа долг. ценных бумаг)	1 371 878	3 005 037	3 814 944	126,95%	278,08%
Платежи (приобретение долг. ценных бумаг, прав требования, предоставление займов)	-1 760 896	-3 274 855	-3 929 456	119,99%	223,15%
Поступления от финансовых операций (получение кредитов и займов)	6 500	81 311	15 432	18,98%	237,42%
Платежи (дивиденды и т.п. платежи по распределению прибыли)	-41 823	-164 144	-176 788	107,70%	422,71%

Таким образом, генерируемый основной деятельностью денежный приток покрывает сопряженные с ней расходы, что положительно характеризует платежеспособность организации и свидетельствует о низких финансовых рисках.

Целью деятельности ООО «АИРСТОК» является максимизация прибыли и минимизация издержек. Эти основные показатели имеют преобладающее значение, но движение в заданном направлении на каждом этапе развития обусловлено временными целями: завоевание определенной доли рынка; создание благоприятного впечатления у населения о предприятии; формирование постоянного контингента покупателей; создание деловой репутации надежного партнера в глазах производителей.

Следует отметить, что деятельность компании на международном рынке будет связана с повышенной неопределенностью и рисками, а также с высокими затратами.

Структура организации – логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Рассмотрим организационную структуру ООО «АИРСТОК» на (Рисунок 3).

Генеральный

директор

главный

бухгалтер

главный

инженер

начальник

ПТО

Секретарь

мастер

отде

л

делопроизво

дства

Бригадир

Бригадир

Отдел

МТС и

комплектации

Производстве

нно

-

сбытовой

отдел

Отдел

организации

труда и

з/п

Рисунок 3 - Организационная структура ООО «АИРСТОК»

Организационная структура ООО «АИРСТОК» является линейно-функциональной, разновидностью иерархических (бюрократических) организационных структур.

2.2 Анализ коммуникационного процесса в организации ООО "АИРСТОК"

В результате просмотра журнала регистрации в приемной организации и анализа полученной информации составлена таблица, в которой представлена сводная

информация по каждому виду документа в динамике за 2018-2019 года таблица 3.

Таким образом, проведенный анализ свидетельствует о том, что наибольшая доля документов как в 2018 году, так и в 2019 году приходилась на внутренние документы.

Кроме того, их количество сократилось в течение года на 439 штук или 12,7 %. Данное снижение вызвано расширяющимся доступом в получении необходимой информации за счет локальной сети.

Рост количества приказов в течение 2019 года (6,3 %) вызван повышением доли рутинных вопросов, что указывает на то, что основная задача руководства предприятия - это поддержание уже существующего организационного порядка.

Таблица 3 - Анализ структуры документооборота ООО «АИРСТОК» по признаку документационного обеспечения

Наименование документа	Период		Абсолют. изм., шт.	Темп роста, %
	2018 год, шт.	2019 год, шт.		
Входящие	734	1140	406	55,3
Исходящие	1344	1729	385	28,6
Приказы в том числе:	2045	2173	128	6,3
по основной деятельности	842	943	101	12,0
по командировкам	650	639	-11	-1,7
по личному составу	553	591	38	6,9

Внутренние в том числе: -	3444	3005	-439	-12,7
финансовые	1622	1680	58	3,6
- служебные	1822	1325	-497	-27,3
Итого в год:	7567	8047	480	6,3
В среднем за день	28	30	2	7,1

Возросла деловая активность предприятия, о чем свидетельствует рост потоков входящих (55,3 %) и исходящих (28,6 %) документов: возросло количество поступаемых заявок на деятельность предприятия в связи с привлечением новых потенциальных покупателей; возросшие требования к отчетности предприятия перед учредителями требуют более частой переписки и предоставления необходимого материала.

Ниже в таблице 4 представлена группировка видов документов по основным подразделениям, а также анализируется их динамика. Определив основные потоки информации на предприятии, станет очевидным: какие из них необходимо в первую очередь автоматизировать.

Критериями отнесения документов к тому или иному подразделению следующие: для входящих документов и приказов – какому подразделению предназначается; для исходящих и внутренних документов – каким подразделением составлено.

Как видно из таблицы 4 наибольшая доля документов приходится на бухгалтерию, производственно-сбытовой отдел, отдел материальнотехнического снабжения и комплектации, а также отдел делопроизводства. Очевидна высокая доля документов в бухгалтерии, так как практически каждый внутренний документ, а финансовый – обязательно, должен быть заверен в бухгалтерии для отслеживания движения финансово-материальных потоков предприятия.

Таблица 4 - Группировка видов документов ООО «АИРСТОК» по подразделениям

Подразделение	2018 год		2019 год	
	Кол., шт.	%	Кол., шт.	%
Отдел делопроизводства	1441	19	1520	16,3
Бухгалтерия	1450	19,2	1435	17,8
Отдел организации труда и заработной платы	587	7,8	610	7,6
Отдел материально-технического снабжения и комплектации	720	9,5	759	9,4
Производственно-сбытовой отдел	3369	44,5	3723	48,9
Итого	7567	100	8047	100

Сокращение документооборота бухгалтерии в основном вызвано большой долей автоматизации ее работы.

На производственно-сбытовой отдел в 2019 году пришлось 3723 документов или 48,9 %. Увеличение как количества обращающихся документов данного отдела, так доли в общем объеме документооборота вызвано, прежде всего, расширением штата сотрудников. Количество документов растет также по причине того, что рост объемов заказов требует работы с большим количеством покупателей.

Что касается отдела материально-технического снабжения и комплектации, то доля документооборота в течение года выроста с 720 до 759, что вызвано: во-первых, необходимостью дополнительной закупки материалов и комплектующих в связи с ростом производства; во-вторых, с полным отсутствием в отделе вычислительной техники по причине отсутствия работников, умеющих владеть персональным компьютером и нежеланием работающих обучаться.

Произведем анализ объема документооборота в течение одного года на примере 2019 года таблица 5.

Таблица 5 - Объем документооборота ООО «АИРСТОК»

Виды документов

Входящие Исходящие Приказы Внутренние

Январь	122	186	226	299
Февраль	118	192	209	274
Март	96	124	184	235
Апрель	107	149	211	219
Май	91	117	107	210
Июнь	94	163	192	308
Июль	102	195	168	312
Август	43	101	185	175
Сентябрь	90	109	132	243
Октябрь	99	136	191	257
Ноябрь	93	115	189	251

Декабрь	85	142	179	222
Итого	1140	1729	2173	3005

Наибольший поток входящих документов пришелся на январь, февраль апрель и июль.

Составим карточки-анкеты связей всех подразделений, включенных в спроектированную организационную структуру при выполнении функций планирования и оперативного учета (таблица 6-10) Приложение 4.

2.3 Проблемы коммуникационного процесса в организации

Таким образом, коммуникационные связи ООО «АИРСТОК» достаточно налажены: движение потоков документов практически не затруднено.

Однако, при передаче данных директору для формирования производственной программы и оперативного учета, у производственных подразделений нет возможности обрабатывать их для предоставления в желаемом виде.

Они не обладают дополнительным временем, необходимым для перегруппировки и выборки из всей имеющейся информации той части, необходимой для предоставления генеральному директору. Данные функции также не могут быть возложены на любой другой отдел по причине отсутствия всей необходимой информации и реального времени для выполнения данных функций.

В этой ситуации необходимо рассмотреть вариант, согласно которому данные функции передать отделу делопроизводства, который, в свою очередь, недостающую информацию будет получать у прямого начальника и контактировать с мастером и бригадирами. Но работникам отдела делопроизводства не хватает реального времени для выполнения поручений генерального директора и бухгалтера.

Очевидно, что при работе бухгалтерии с главным бухгалтером, а главного бухгалтера с директором процедура документооборота работает очень

эффективно, учитывая как «прямые», так и «обратные» связи. Однако, следует отметить недостаточное количество компьютерной техники в бухгалтерии, что приводит к необходимости проводить некоторые требуемые расчеты вручную.

В связи с этим, а также в связи с предстоящим выходом компании на международные рынки рекомендуется расширить штат сотрудников путем создания отдела ВЭД с закреплением за каждым из сотрудников определенного сектора подразделений, с которыми он будет непосредственно контактировать.

Поэтому рекомендуются следующие пути совершенствования системы коммуникаций путем автоматизации наиболее «перегруженных» информационных потоков собственными силами.

1. Четко сформулировать цели и задачи, которые должна решить информационная система.
2. Определить круг лиц, которые будут вовлечены в процесс управления, разработки и контроля за разработкой информационной системы.
3. Формирование каждым подразделением перечня контактов между всеми службами предприятия с предоставлением документов, отражающих содержание данных контактов.
4. Систематизация и анализ полученных данных. Выделение наиболее значимых и «перегруженных» информационных потоков.
5. Автоматизация собственными силами выбранных информационных потоков.
6. Составление графика выполнения для всех полученных заданий и распределение ответственности между работниками отдела с закреплением каждого за конкретным участком.

Проведенный анализ позволил сделать следующие выводы:

1. Требуется создание отдела ВЭД.

Для начала нужно понять, рынки каких стран являются наиболее подходящими для ваших товаров или услуг. Далее нужно понять, какие ценности компания может предложить этим рынкам и как непосредственно можно выйти на них. Это общая схема для всех.

Следует отметить, что многие компании пропускают первый этап и пытаются продвинуть свой существующий на российском рынке товар на другие рынки. Если повезет – компания заработает, если нет (плохая конъюнктура рынка или высокие барьеры для входа) – она будет вынуждена продавать товар по минимальной цене или вообще потерпит крах.

Начинать нужно с исследования рынка другой страны или определенного региона: это экономит много усилий, времени и средств. Расширяться в географическом плане вслепую – не самое лучшее решение, которое чаще всего приводит к разочарованию. Многие компании, которые хотели выйти на рынок ЕС, столкнулись с требованиями проведения сертификации продукции, которая стоит не дешево. Они уже разочаровались в возможностях выхода на рынок ЕС.

В то же время в Юго-Восточной Азии и ряде регионов Африки существуют хорошие предпосылки экспорта не только сырья и полуфабрикатов, но и продукции с более высокой добавочной стоимостью и услуг (инжиниринг, консалтинг, ремонт), в которых обладает достаточной экспертизой, а стоимость контрактов, с учетом девальвации национальной валюты, выглядит достаточно конкурентной.

В большинстве случаев для новичка привлечение локального партнера – это оптимальный способ выхода на другой рынок. Компания не знает локальный рынок, нет гарантий оплаты (например, не все работают с банковскими аккредитивами) и может столкнуться с десятками других рисков. Да, нужно учитывать финансовые интересы партнера, но в таких обстоятельствах этого не избежать. Крупным компаниям немного проще – они могут выходить на рынок другой страны напрямую – путем открытия представительства, создания СП, организации сборочного производства и т.д.

Также следует отметить, что ООО «АИРСТОК» не предлагает товар с понятной международной классификацией и качеством, поэтому адаптация локальных продуктов нужна всегда. Речь идет о таких понятных вещах как упаковка, фасовка, условия поставок и т.д.

Существует немало проблем, стоящих перед экспортерами. 1. Высокая инерция в управлении. Зацикленность на прошлом успешном опыте, тогда как собственник не имеет желания или опыта развивать предприятие. Не хватает воли владельцев для реализации поставленных задач.

2. Слабая интеграция компаний внутри отрасли. Существует очень мало активных отраслевых ассоциаций, а успешный опыт таковых недостаточно

распространяется. Крупный бизнес чаще всего имеет достаточно ресурсов для лоббирования своих интересов, а малый и средний бизнес не умеет объединяться ради развития своих же отраслей.

Нужно системно подходить к выходу на рынки других стран. Нужно выбрать страны, где можно получить максимальную отдачу, отказавшись от неинтересных рынков.

Итак, сущность внешнего управления коммуникационными процессом заключается в поиске и приобретении необходимой информации, поступающей в информационное поле внешней среды. Особенностью управления является поиск минимального объема требуемой информации с минимальными затратами для предприятия с учетом максимального эффекта от получения внешней информации.

Внутреннее управление коммуникационными процессами базируется на понятии документооборота, представляющего собой движение документов предприятия по определенным маршрутам от места составления или поступления в организацию до отправки заинтересованным организациям или сдачи на хранение в архив. Непосредственно функция управления заключается в правильной организации схемы движения документов и осуществления контроля за их прохождением по всем рабочим местам.

Анализ системы управления коммуникационными процессами в ООО «АИРСТОК» показал, что основные нарушения в системе движения информации связаны с нерациональной работой отдела делопроизводства, а также с отсутствием отдельного подразделения, отвечающего за выход компании на международный рынок и внешнеэкономическую деятельность.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КОММУНИКАЦИОННОГО ПРОЦЕССА В ОРГАНИЗАЦИИ ООО "АИРСТОК"

3.1 Предложения по совершенствованию коммуникационного процесса в организации

В настоящее время, большое количество российских компаний стремится расширять свой бизнес не только в пределах Российской Федерации, но и за рубежом.

Многие из них часто сталкиваются с проблемой высокой конкуренции со стороны местных фирм, с которой сложно справиться, применяя стратегии, которые эффективно работают на российском рынке.

Каждая страна индивидуальна в экономическом и политическом плане. Так же на рынке каждой страны действуют свои законы, которые необходимо знать для эффективного ведения бизнеса и получения прибыли. Деятельность любой компании направлена на победу в конкурентной борьбе. Причем не случайную, а достигнутую путем грамотных усилий. При выходе на зарубежный рынок компаниям приходится приумножать свои усилия.

Самостоятельно выходить на иностранный рынок сложно. Поэтому нужно общаться, поддерживать контакты с экспертами по логистике, международному банковскому делу, с экспертами-юристами по контрактам в международной торговле и, возможно, по международному бухгалтерскому учету. Это помогает и психологически, потому что предприниматель знает, что в случае необходимости может обратиться за помощью.

Рассмотрим алгоритм принятия экспортного решения.

Прежде всего нужно определиться с рынком, на который целесообразно входить.

На первом шаге стоит проанализировать в т. ч. торговую статистику. Рынки разных товаров могут сильно отличаться друг от друга. После определения целевого рынка необходимо составить как можно более отчетливое представление о нем — это стратегически наиболее важная задача для экспорта.

Нужно «почувствовать», как думают местные потребители, как принимают решение о покупке того или иного товара, какая там бизнескультура, как именно работают посредники, что их мотивирует и тому подобное.

Для этих целей можно приобрести готовые исследования рынка, заказать исследование «под себя» или же исследовать рынок самостоятельно. В то же время нет смысла затягивать процесс изучения рынка до бесконечности. В определенный момент нужно принимать решение.

Важным преимуществом в процессе выхода на внешние рынки служит знание языка целевого рынка. Преодоление языкового барьера даст вам очень серьезные преимущества в работе с иностранными партнерами, позволит получать информацию о целевом рынке «из первых рук».

Успешный экспорт требует разработки и целенаправленной реализации экспортной стратегии. Не стоит, например, сразу пытаться иметь дело с крупными сетями, особенно в случае малых или средних предприятий, так как это может стать неподъемным грузом с точки зрения ценовой политики и маржинальности, логистики, условий оплаты и т. д.

Существует несколько схем выхода. Экспорт может быть прямым, когда вы открываете за рубежом свои склады или свою сеть для реализации товара конечным потребителям.

Работа со складом на территории страны экспорта имеет свои преимущества в том, что снижает рискованность операции для контрагента, позволяет построить «пунктуальную логистику».

Кроме того, восприятие риска ведения бизнеса с российскими компаниями снижается в случае регистрации компанией юридического лица на целевом рынке и ведения деятельности от его имени. Как правило, это вызывает больше доверия со стороны партнеров.

Интересной моделью экспорта является создание стратегического партнерства с иностранной компанией, в котором вы используете сильные стороны друг друга для достижения своих целей. Одним из наиболее ярких примеров в этом отношении служит американская компания Starbucks, которая создала в 1993 году партнерство с компанией книжных магазинов Barnes and Nobles для построения огромной сети кафе. Это принесло выгоду обоим торговцам.

Рассмотрим особенности организации на ООО «АИРСТОК» отдела внешнеэкономической деятельности.

Крайне важно, чтобы структура отдела ВЭД соответствовала дистрибуционной политике компании, т.е. деятельности, связанной с получением продукции, её сохранением к моменту получения заказа и последующей доставке к клиенту, и позволяла наиболее эффективно реализовать важнейшие стратегические приоритеты в развитии бизнеса.

Основная компетенция ВЭД-отдела: организация международных перевозок товаров с учетом требований таможенного и валютного законодательства; совместной деятельности специалистов основных подразделений компании с целью управления материальным внешнеторговым потоком.

Требования к квалификации (методологическому аппарату) сотрудников ВЭД-отдела:

- управление рисками, риск-менеджмент – процесс принятия и выполнения управленческих решений, снижающих вероятность неблагоприятного результата и потерь от его реализацией;
- способность работать с современными ПО и средствами связи и делопроизводства. Системы операционного управления предприятием ERP или CRM. Электронная система подачи документов с помощью ЭЦП. П
- продвинутое пользование базовыми программами: текстовыми редакторами, таблицами, программами коммуникаций; основы делопроизводства и архивной работы для сохранения документов;
- знание языков и национальных отличий страны контрагента.

Основные требования к квалификации специалиста ВЭД; оферта / коммерческое предложение; контракт; товаросопроводительные документы ТТН (CMR, CMГС, Air Waybill – AWB, Коносамент / BOL); Упаковочный лист; Инвойс/счет-фактура; Страховой полис и условия страхования; Акты выполненных работ или акт приемки товара. Формы нетарифных документов (Карантинные сертификаты и сертификаты безопасности и соответствия стандартам страны импортера или экспортера. Знание таможенного законодательства и структуры таможенных органов. Фактическое наличие высшего образования в области логистики или международного права и прохождение дополнительных курсов подтвержденных аттестатом специалиста по таможенному оформлению. Формы таможенных деклараций страны контрагента.

Компетенции специалиста ВЭД:

- контроль валютных платежей и соблюдения сроков валютного законодательства;

- расчет налоговых платежей через определение ИТС, прогнозирование суммы таможенных платежей;
- организация перевозок и обработки товара на терминалах, в т.ч.:

бюджетирование перевозки, таможенное оформление и терминальной обработки, страхования;

- работа с отклонениями и авариями, через коммуникации с ТПП и аварийными комиссарами;
- организация юридической поддержки через управление судебными процессами и жалобами;
- обеспечение подтверждение безопасности товара и соблюдение мер нетарифного контроля (работа с органами сертификации).

Наиболее популярны следующие принципы организации отделов внешнеэкономической деятельности:

Географический. Предполагает наличие в каждом регионе отдельной сбытовой единицы. После расчета экономической эффективности деятельности первого представительства, возможно открытие филиалов в других городах.

Продуктовый. Предполагает наличие отдельной торговой команды для выделенной группы продуктов. Часто смежные торговые команды конкурируют друг с другом на одних и тех же рынках.

Клиентский. Отделы, сформированные по клиентскому принципу, состоят из нескольких подразделений, специализирующихся на работе с конкретными категориями клиентов.

Функциональный. Процесс продаж состоит из следующих последовательных этапов:

- Поиск и разработка потенциальных клиентов;
- Согласование условий работы и пробная (первая) продажа;
- Организация повторных продаж и послепродажного обслуживания.

Функциональная специализация предполагает наличие отделов, задействованных на различных этапах процесса продаж. Наиболее популярно деление на «настоящих продавцов»-менеджеров, занимающихся поиском и разработкой

клиентов, и «бэк-офиса»-специалистов, сопровождающий повторные продажи и организующих клиентский сервис.

Преимущества и недостатки этих типов структур перечислены в таблице 11.

Таблица 11 - Преимущества и недостатки структур различных типов

Принципы организации	Преимущества	Недостатки
Географическая	<ul style="list-style-type: none">□ Простая структура и близость к клиентам;□ Низкая стоимость продаж и относительно небольшие административные затраты.	<p>Теряются преимущества специализации;</p> <p>Ограниченный управленческий контроль над распределением усилий продавцов;</p> <p>Сложно работать с широким взаимозаменяемым ассортиментом;</p> <p>Результативность региона сильно зависит от представителя.</p>
По продуктам	<p>Легче передавать специальные знания по видам продукции; □ Легче планировать поставки клиентам;</p> <p>Высокая степень контроля над распределением усилий продавцов;</p> <ul style="list-style-type: none">□ В случае конкурирующих отделов – высокое покрытие территории.	<p>Дублирование усилий: один клиент - несколько продавцов;</p> <ul style="list-style-type: none">□ Большие административные затраты;□ Требуется высокая степень координации работы.

По клиентам	<ul style="list-style-type: none"> □ Позволяет лучше учитывать интересы и потребности клиентов; □ Высокая степень контроля над распределением усилий продавцов. 	<p>Большие затраты на продажи и администрирование; Существует опасность «упустить» потенциально интересную клиентскую нишу.</p>
Функциональная	<p>Низкая зависимость клиентов от конкретного продавца;</p> <p>Специализация на продажах позволяет продавцам сосредоточиться на том, что они делают лучше всего;</p> <p>Сильных продавцов можно «разгрузить» с помощью менее дорогого персонала.</p>	<p>Требуется высокая степень координации работы (особенно для подразделений с различными функциями); □</p> <p>Необходимо несколько самостоятельных подразделений мотивировать на общий результат в работе с клиентом.</p>

Ключевые принципы организационного дизайна (для отдела ВЭД):

Структура должна соответствовать системе долгосрочных целей предприятия. Например, рыночной стратегии.

Структуру нужно строить вокруг конкретных действий (функций), а не людей.

В структуре нужно фиксировать не только обязанности и ответственность, но и полномочия.

Степень управленческого контроля необходимо устанавливать в зависимости от масштаба продаж и от самостоятельности продавцов при совершении сделок.

Структура должна быть гибкой – наличие структурных решений по продуктам / рынкам / сезонным колебаниям

При построении структуры необходим баланс интересов и координация с другими подразделениями: продажи и Производство (Поставки): прогнозы и планы; продажи и Финансы: затраты, калькуляции цен, кредиты; продажи и Маркетинг: поиск и сегментация клиентов, рыночная цена.

Таким образом, мы видим, что для ООО «АИРСТОК» лучшим решением будет создание отдела ВЭД при использовании клиентского и корпоративного принципов.

Рассмотрим ниже предлагаемую структуру отдела (Рисунок 4).

Основной плюс данной структуры в ее простоте. Она часто используется в крупных компаниях-производителях, предлагающих на рынке однородную продукцию, предназначенную для вполне определенного сегмента клиентов.

Менеджер по продажам (поиск и разработка потенциальных клиентов) должен лично контактировать с клиентами в день.

Начальник

отдела

ВЭД

Менеджер по продажам

(

поиск и разработка

потенциальных клиентов)

Менеджер по

таможенному

оформлению

Менеджер по

логистике

Секретарь

Рисунок 4 - Организационная структура отдела ВЭД

В его обязанности входит: привлечение новых клиентов, напоминание о компании, доставка свежего прайс-листа или каталога, демонстрация товара, целевое представление новой продукции, оповещение о проходящих акциях продвижения товара или конкурсах и т. д.

Также следует отметить, что продажи можно увеличить в несколько раз, если менеджер по продаже придет к клиенту подготовленным, например, имея на руках образцы товаров компании или же, изучив особенности деятельности компании клиента. Таким образом образуются личные коммуникации, завязываются личные взаимоотношения менеджера с клиентом и повышается лояльность к компании.

Зарплата этого менеджера должна зависеть только от результатов продаж по закрепленным за ним клиентам.

Кроме того, можно начислять ежемесячный бонус за привлечение новых клиентов в виде дополнительного фиксированного процента от продаж клиенту в течение определенного срока.

Менеджер по продажам, работающий в офисе, занимается приемом и обработкой заказов по телефону, контролирует выполнение заказа (с момента приема заказа и до получения товара клиентом) и дебиторскую задолженность, ведет работу с корпоративными клиентами, приехавшими в офис. Зарплата менеджера в офисе должна зависеть от результатов личных продаж и от результатов деятельности отдела в целом примерно в равных долях.

Кроме этого, в компетенции менеджера по продажам вопросы взаимодействия с таможенными органами, предметная оценка товара и персонификация операций, коды ТН ВЭД, физические характеристики товара (вес нетто и брутто, габариты упаковки) и его условия транспортировки, стоимостные характеристики от условий поставки.

Таким образом внутренняя конкуренция сохраняется, однако коллективная мотивационная составляющая значительно снизит разграничение клиентов на своих и чужих. Зависимость от результатов лучше всего привязать к выполнению ежемесячного плана продаж.

Менеджер по логистике –назначается отдельно, так как здесь есть своя специфика: менеджер должен знать все о поставках, транспортных компаниях, специфике перевозки товара и т.п.

Так, к вопроам его компетенции относятся: перевозка; передача товара перевозчику в месте отгрузки; оформление ТТН; применение средств обеспечения сохранности груза; оценка классических рисков перевозки и принятие решение о страховании груза; перевозка и контроль сроков и условий прохождения транзитной территории; прием груза от перевозчика на промежуточный терминал или собственный склад, контроль целостности средств обеспечения и сохранности груза; тщательный подбор перевозчиков и использование максимального количества источников для сбора информации и рекомендаций.

К тому же необходимо четкое разграничение ответственности, чтобы было ясно, с кого спрашивать за результат работы с конкретным клиентом.

Что касается руководителя отдела ВЭД, то хотя от него и зависит эффективность продаж, недопустимо, чтобы его зарплата зависела только от объема продаж.

Рассмотрим особенности деятельности начальника отдела ВЭД. В его компетенции организация заключения и исполнения контракта, управления рисками, а именно: операционные методы (превентивные меры) управления процессом; усиление юридических методов снижения рисков; административные методы снижения рисков.

Рассмотрим данные методы подробнее.

Операционные методы управления процессом (превентивные меры):

Формирование резервов или запасов путем бюджетирования, составление графиков и резервирования денежных средств для оплаты таможенных платежей в связке с юридическими методами;

Аутсорсинг затратных или высоко рисковых функций таможенным представителям;

Мероприятия по исключению ошибок кодирования, кодами ТН ВЭД; - Анализ направлений импорта в существующих статистических базах; - Составление расписания и графиков перевозки.

Усиление юридических методов снижения рисков:

Привлечение юристов с опытом работы в таможенных органах;

Привлечение юристов, имеющих положительный опыт обжалования решений по корректировке таможенной стоимости.

Административные методы снижения рисков:

Получение статуса таможенного оператора;

Получение статуса благонадежного участника ВЭД.

Таким образом, следует разработать для руководителя отдела планы по ориентировочным финансовым показателям: если отделу удалось их достичь, то руководитель получит квартальный бонус.

Размер квартального бонуса должен быть весомым и составлять 30-40% зарплаты. Такая система позволит мотивировать руководителя на достижение поставленных целей.

Секретарь выполняет всю работу по сопровождению (счета, документы, предложения, письма) Один секретарь отдела ВЭД способен обеспечить всеми необходимыми документами до десяти продавцов. Зарплата секретаря не зависит от объема продаж.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Коммуникация - это сложный, универсальный процесс, состоящий из взаимосвязанных этапов, каждый из которых необходим для того, чтобы сделать наши мысли понятными и доступными для другого человека.

Говоря о коммуникациях на предприятиях, они обычно подразумевают процесс общения сотрудников (личного или на собраниях), телефонных разговоров или чтения и написания служебных записок, писем, отчетов.

Целью данного исследования было проанализировать характер, элементы и этапы коммуникационного процесса в организации, а также их важность в повышении эффективности управления на примере AIRSTOCK.

Для достижения этой цели были решены следующие задачи: рассмотрены теоретические основы коммуникаций в современной организации; анализ практики общения в организации проводится на примере ООО «АЭРСТОК»; Были разработаны меры по улучшению коммуникационного процесса в организации AIRSTOCK LLC.

В результате исследования можно сделать следующие выводы:

1. Межличностное общение очень важно для успеха управления организацией. В процессе управленческого общения лидер не просто передает ту или иную информацию, но и действует с этой информацией. Более того, в некоторых случаях именно воздействие выступает в качестве основной цели управления. Поэтому в управлении коммуникациями необходимо четко сформулировать идею, правильно закодировать, выбрать канал передачи информации, поскольку от этого зависит конечный результат.

Использование данных из различных отраслей знаний может повысить эффективность обмена информацией. Понимание процесса коммуникации поможет повысить эффективность управленческой деятельности.

2. В статье анализируются деятельность и коммуникационные процессы Общества с полным наименованием «Общество с ограниченной ответственностью» АИРСТОК ». ООО « АИРСТОК » является строительной компанией, которая занимается отоплением, водоснабжением, канализацией, кондиционированием воздуха, вентиляцией. Сегодня Приоритетом для компании является развитие внешнеэкономической деятельности и выход на международные рынки.

3. В результате анализа было установлено, что внутренние каналы связи ООО «АИРСТОК» достаточно хорошо развиты: поток документов практически не сложен.

Анализ системы управления коммуникационными процессами в ООО «АИРСТОК» показал, что основные нарушения в системе информационных потоков связаны с нерациональной работой делопроизводства, а также с отсутствием отдельного подразделения, отвечающего за вхождение компании в международную рынок и внешнеэкономическая деятельность.

В связи с этим, а также в связи с предстоящим выходом компании на международные рынки, рекомендуется расширять штат сотрудников путем создания отдела внешнеэкономической деятельности с присвоением каждому из сотрудников определенного сектора подразделений, с которыми он работает. будет напрямую связываться.

Анализ позволил сделать вывод, что предприятию необходимо создать новое подразделение - отдел внешнеэкономической деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015) URL: Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.consultant.ru>
2. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть четвертая)" от 18.12.2006 N 230-ФЗ (ред. от 28.11.2015, с изм. от 30.12.2015) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2016) URL: Официальный интернет-портал правовой информации <http://www.consultant.ru>
3. Чамкин, А.С. Основы коммуникологии (теория коммуникации): Учебное пособие / А.С. Чамкин. - М.: Инфра-М, 2018. - 384 с.
4. Шарков, Ф.И. Коммуникология: основы теории коммуникации: Учебник для бакалавров / Ф.И. Шарков. - М.: Дашков и К, 2016. - 488 с.
5. Нахимова, Е.А. Основы теории коммуникации: Учебное пособие, стер / Е.А. Нахимова, А.П. Чудинов. - М.: Флинта, 2015. - 164 с.
6. Конушкина, А.О. Современные коммуникации: организационный подход / А.О. Конушкина, А.В. Федорова // Инновационная наука. - 2015. - № 3. - С. 247 - 252.
7. Аширов Д. А. Управление персоналом: учеб. пособие для вузов по специальности «Упр. персоналом» / Д. А. Аширов. - М.: Проспект, 2015. - 432 с.
8. Базаров Т. Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений / Т. Ю. Базаров. - 4-е изд., стер. - М.: Академия, 2013. - 224 с.
9. Бернет Дзк., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход: Пер. с англ./Под ред. С.Г.Бежук. СПб: Питер, 2016. - 213 с.
10. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2017. - 216 с.
11. Винокуров, В.А. Управление развитием рыночных возможностей предприятия (качество управления, системная организация, стратегическое планирование) / В.А.Винокуров. — М.: Издательство «Благовест-В», 2013. -200с.

12. Гапопегж-о, А.Н., Панкрухин, Л.П. Стратегическое управление А.П.Гапо„спк-о, П.П.Панкрухип М.: Издательство «Омега- Л», 2014. - 464 с.
13. Годин, А. М. Маркетинг: Учебник / А. М. Годин. - 2-е изд., перераб. и доп. Изд-во. Дашков и К, 2015. - 604 с.
14. Громкова, М.Т. Организационное поведение / М.Т. Громкова - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. - 387 с.
15. Жигалов ВГ. Основы менеджмента и управленческой деятельности. Учебное пособие для кооперативных учебных заведений в 2-х частях. - М.: 2018. - 397с.
16. Зверинцев А. Б. Коммуникационный менеджмент / А. Б. Зверинцев. - 2-е изд., перераб. и доп. Изд-во. Дашков и К, 2017. - 124 с. 10.
17. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3-е издание: Пер. с англ. — М.: ООО «ИД. Вильямс», 2016. — 672с. :ил. — Парал. тит. Англ.
18. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: дело, 2016. - 700 с.
19. Молл Е.Г. Организационное поведение / Е.Г. Молл. - 4-е изд., перераб. и доп. Изд-во. Дашков и К, 2017. - 203 с.
20. Орлова Т.М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами. / Т.М. Орлова. - 3-е изд., перераб. и доп. Изд-во РАГС, 2015. - 394 с.
21. Хотинская Г.И. Информационные технологии управления. — М.: дис, 2017. - 128 с.
22. Голуб, О.Ю. Теория коммуникации: Учебник / О.Ю. Голуб, С.В. Тихонова. - М.: Дашков и К, 2018. - 388 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Бухгалтерский баланс

2017

2018

2019

Форма №1 начало конец

начало конец

начало конец

	1 122 38		1 496 90				
Баланс	4	1 496 902	2	1 928 668	1 918 95 0	2 099 184	

Внеоборотные активы

Нематериальн ые активы	4 244*	3 843*	3 843	4 726	4 726	4 237
Основные средства	129 532	114 301	114 301	96 998	96 998	104 912
Финансовые вложения	92 985	60 154	60 154	62 331	62 331	25 323
Прочие внеоборотные активы	78 671*	66 301*	66 301	22 435	22 435	40 675
Итого	305 432	244 598	244 599	186 490	186 490	175 147

Оборотные активы

Запасы	97	109	109	132	132	71
	920	052	052	326	326	956
НДС по приобретенны м ценностям	1 874	3 376	3 376	4 263	4 263	4 914
Дебиторская задолженность	122	133	133	297	297	352
	433	568	568	037	037	372
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	449	858	858	1 117	1 117	1 285
	337*	675*	675	249	24	740
					9	

Денежные средства и денежные эквиваленты	126 899*	130 926*	130 926	157 875	157 875	179 639
Прочие оборотные активы	18 489	16 707	16 706	33 428	23 710	29 416
Итого	816 952	1 252 304	1 252 30	1 742 178	1 732 46	1 924 037
			3		0	

Капитал и резервы

Уставный капитал	5 465	5 465	5 465	5 465	5 465	5 465
Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0	0	0	-9 718	-3 432
Добавочный капитал (без переоценки)	11	11	11	11	11	11
Резервный капитал	820	820	820	820	820	820
Нераспределен ная прибыль (непокрытый убыток)	599 660	924 796	924 796	1 046 370	1 046 37	1 054 155
					0	

						1	
	605	931	931	1 052		042	1 057
Итого	956	092	092	666		94	019
						8	

Краткосрочные обязательства

Заемные средства	2 048	7 511	7 511	5 383	5 383	8 982	
Кредиторская задолженность	507	549	549	780	654		929 211
	906	457	457	068	682		
Оценочные обязательства	0	8 842	8 842	90 551	90 551	103 923	
Прочие обязательства	6 474	0	0	0	125	49	
					386		
Итого	516	565	565	876	876	1 042	
	428	810	810	002	002	165	

Приложение 2

Отчет о финансовых результатах

2017**2018****2019****Форма №2 начало конец начало конец начало конец****Доходы и расходы по обычным видам деятельности**

Выручка	2 218	2 885	2 885	3 168	3 168	3 721
	862	117	117	181	181	964
Себестоимость продаж	1 513	1 990	1 990	2 296	2 296	2 866
	961	928	928	480	480	320
Валовая прибыль	704 901	894 189	894 189	871 701	871 701	855 644
(убыток)						
Коммерческие расходы	28 795	40 877	40 877	67 407	67 407	56 638
Управленческие расходы	198 690	222 953	222 953	282 275	282 275	344 975
Прибыль (убыток) от продаж	477 416	630 359	630 359	522 019	522 019	454 031
Прочие доходы и расходы						
Доходы от участия в других организациях		0	0	0	3	3
						0
Проценты к получению		42	39	39	64	64
		961	839	839	955	955
						609

Проценты к уплате	21	207	207	544	544	250
Прочие доходы	11 526	8 170	8 170	34 518	34 518	23 832
Прочие расходы	203 251	167 996	167 996	202 774	202 774	265 288
Прибыль (убыток) до налогообложения	328 631	510 165	510 165	418 177	418 177	288 934
Текущий налог на прибыль	98 539	136 530	136 530	119 550	119 550	105 324
Постоянные налоговые обязательства (активы)	32 813	34 497	34 497	35 848	35 848	47 403
Чистая прибыль (убыток)	230 092	373 635	373 635	298 627	298 627	183 610

Справочно

Совокупный

финансовый результат

периода

230

092

373

635

373

635

298

627

298

627

183

610

Приложение 3

Отчет о движении денежных средств

	2017	2018	2019
Форма №4	конец	конец	конец
Сальдо денежных потоков	4 027	26 949	21 764

Остаток денежных средств и эквивалентов на начало периода	126 899	-	-
Остаток денежных средств и эквивалентов на конец периода	130 926	-	-
Денежные потоки от текущих операций			
Поступления - всего	2 905 748	3 275 691	3 921 151
продажа продукции, товаров, работ и услуг	2 900 637	3 269 997	3 914 315
прочие поступления	5 111	5 694	6 836
Платежи - всего	2 477 379	2 896 091	3 623 519
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы	1 258 918	1 384 015	1 655 967
оплата труда работников	779 570	1 039 268	1 412 510
налог на прибыль организаций	138 475	106 898	107 484
прочие платежи	300 415	365 910	447 558
Сальдо	428 369	379 600	297 632

Денежные потоки от финансовых операций

Поступления - всего	6 500	81 311	15 432
получение кредитов и займов	5 510	80 152	2 240
выпуск акций, увеличение долей участия	989	1 159	13 192
Платежи - всего	41	164	176
выкуп акций (долей) у собственников (участников)	823	144	788
дивиденды и т.п. платежи по распределению прибыли	0	25 964	3 432
погашение (выкуп) долг. ценных бумаг, возврат кредитов и займов	41	55 471	172
	570		139
Сальдо	253	82 709	1 217
	-35	-82	-161
	324	833	356

Приложение 4

Таблица 6 - Карточка-анкета связей «Начальник ПТО – главный бухгалтер»

Тип контактов	Виды связей между подразделениями по критерию налаженности документооборота	Итого
---------------	---	-------

Систематические,
налаженные связи
(7 - 10 баллов)

Периодические, Редкие, не
слабо налаженные налаженные
связи (4 - 6 балла) связи (1 - 3 балла)

Прямая связь:

1. Предоставление
производственной
программы в 10
натуральных единицах

2. Предоставление
сведений о 8
поступающих заявках
на покупку продукции

3. Предоставление
данных о
производственных 6
мощностях
предприятия

4. Предоставление
данных о трудоемкости
выпускаемой 5
продукции

5. Предоставление
данных о фактически
выпущенной 9
продукции в
натуральных единицах

ИТОГО	27	11	38
Обратная связь:			
1. Предоставление производственной программы в стоимостном выражении	10		
2. Предоставление цен на поступающие заявки	9		
3. Предоставление сведений о фактической себестоимости	9		
4. Предоставление данных о фактически выпущенной продукции в стоимостном выражении	10		
ИТОГО	38		38

Вес «прямой» связи – $38 / 50 = 0,76$;

Вес «обратной» связи – $38 / 40 = 0,95$.

Таблица 7 - Карточка-анкета связей «Главный бухгалтер – главный инженер»

Виды связей между подразделениями по критерию налаженности документооборота

Тип контактов	Систематические, налаженные связи (7 – 10 баллов)	Периодические ,		Итого
		слабо налаженные связи (4 – 6 балла)	Редкие, не налаженные связи (1 – 3 балла)	

Прямая связь:

1. Предоставление сведений о поступающих заявках на покупку продукции	10
2. Предоставление производственной программы в натуральных единицах	10
3. Предоставление данных о трудоемкости выпускаемой продукции	9
4. Предоставление данных о фактических затратах на производство	8

5. Предоставление бухгалтерской отчетности	9
6. Предоставление данных о фактически выпущенной продукции в натуральных единицах	10
ИТОГО	56

56

Обратная связь:

1. Предоставление цен на поступающие заявки	9
2. Предоставление производственной программы в стоимостном выражении	10
3. Предоставление расчета фактической себестоимости реализованной продукции	9
4. Предоставление статистических расчетов	10

5. Предоставление
финансового анализа
деятельности
предприятия 9

6. Предоставление
данных о фактически
выпущенной продукции 10
в стоимостном
выражении

ИТОГО 57

57

Вес «прямой» связи - $56 / 60 = 0,93$;

Вес «обратной» связи - $57 / 60 = 0,95$.

Таблица 8 - Карточка-анкета связей «главный инженер- мастер и бригадиры»

Виды связей между подразделениями по критерию
налаженности документооборота

Итого

Тип контактов

Систематические,
налаженные связи
(7 - 10 баллов)

Периодические,
слабо
налаженные
связи (4 - 6 балла)

Редкие, не
налаженные
связи (1 - 3
балла)

Прямая связь:

1. Предоставление расчета фактической себестоимости реализованной продукции		4		
2. Предоставление производственной программы в натуральных единицах			3	
3. Предоставление данных о фактически выпущенной продукции в стоимостном выражении	10			
ИТОГО	10	4	3	17

Обратная связь:

1. Предоставление данных о фактически выпущенной продукции в натуральном выражении	10			
ИТОГО	10			10

Вес «прямой» связи - $17 / 30 = 0,57$;

Вес «обратной» связи - $10 / 10 = 1,00$.

Таблица 9 - Карточка-анкета связей «Бухгалтерия - отдел делопроизводства»

Виды связей между подразделениями по критерию налаженности документооборота

Тип контактов	Периодические,			Итого
	Систематические, налаженные связи (7 - 10 баллов)	слабо налаженные связи (4 - 6 балла)	Редкие, не налаженные связи (1 - 3 балла)	

Прямая связь:

1. Предоставление сведений о ценах на выпускаемую продукцию

5

2. Предоставление производственной программы в натуральных единицах

1

3. Предоставление данных о трудоемкости выпускаемой продукции

1

4. Предоставление данных о фактических затратах на производство			2	
5. Предоставление бухгалтерской отчетности			1	
ИТОГО	5		5	10

Обратная связь:

1. Предоставление производственной программы в стоимостном выражении			1	
2. Предоставление расчета фактической себестоимости реализованной продукции			1	
3. Предоставление финансового анализа деятельности предприятия			0,5	
ИТОГО			2,5	2,5

Вес «прямой» связи – $10 / 50 = 0,20$;

Вес «обратной» связи – $2,5 / 30 = 0,08$.

Таблица 10 - Карточка-анкета связей «Главный бухгалтер – генеральный директор»

Виды связей между подразделениями по критерию налаженности документооборота

Тип контактов	Систематические, налаженные связи (7 – 10 баллов)	Периодические, слабо налаженные связи (4 – 6 балла)	Редкие, не налаженные связи (1 – 3 балла)	Итого
Прямая связь:				
1. Предоставление сведений о фактических затратах на производство	9			
2. Предоставление бухгалтерской отчетности	9			
3. Предоставление прочих данных для статистических расчетов	9			
ИТОГО	27			27

Обратная связь:

1. Предоставление
статистических отчетов 10

2. Предоставление
финансового
анализа деятельности
предприятия 10

ИТОГО 20

20

Вес «прямой» связи - $27 / 30 = 0,90$;

Вес «обратной» связи - $20 / 20 = 1,00$.