

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Данная работа посвящена изучению особенностей и функций деловой коммуникации в профессиональной деятельности менеджера.

Процесс коммуникации является неотъемлемой частью ведения любого бизнеса. Коммуникация реализуется между сотрудниками, между руководством и подчиненными, между представителями компании и клиентами, партнерами, собственниками бизнеса и т.д.

Актуальность проблемы обусловлена высокой ролью, которую играет процесс коммуникации в современной высоко конкурентной экономике. В рыночной экономике навыки эффективной коммуникации превращаются в дополнительное конкурентное преимущество компании.

Проблема коммуникации широко изучена в лингвистике и теории речевых актов (Серль, Остин, Грайс, Арутюнова, Бондарко, Стернин, Степанов, ван Дейк и др.). Однако вопросы деловой коммуникации разрабатываются в современном менеджменте еще очень активно, и постоянно вырабатываются новые принципы и решения.

Цель работы - рассмотреть современные проблем коммуникации в организации и способы их осуществления.

Цель достигается путем последовательного решения следующих задач:

- рассмотреть понятие и сущность коммуникаций в управлении;
- отметить особенности форм коммуникаций в менеджменте;
- охарактеризовать формы коммуникаций в менеджменте за рубежом;
- провести анализ современных форм коммуникаций в менеджменте на примере ООО «Богатырь» г. Москва;
- провести анализ особенностей деловых переговоров в ООО «Богатырь»
- провести анализ эффективности применяемых форм коммуникаций в ООО «Богатырь»;

- разработать способы совершенствования коммуникационных процессов в ООО «Богатырь»

Объект исследования – особенности коммуникаций в ООО «Богатырь».

Предмет исследования – особенности коммуникационного процесса на микроуровне.

Методы исследования – сравнения, аналитический, анализа научной литературы.

Теоретической и методологической базой данной работы являются труды отечественных и зарубежных авторов по вопросам построения эффективной коммуникации в организации.

1 Теоретические основы коммуникаций в современных организациях

1.1 Понятие и сущность коммуникаций в управлении

Понятие коммуникации является весьма широким. Рассмотрение этого понятия носит интердисциплинарный характер. Иными словами, изучением вопросов и проблем коммуникации занято множество областей научного знания. Морозова О.Н. и Базылева О.А. дают неполный список научных областей, заинтересованных в проблемах коммуникации: лингвистика, биология, физика, электроника. При этом широкое определение коммуникации звучит следующим образом: «Обмен информацией между индивидами/пунктами/доменами посредством общей системы символов». В деятельностном подходе, на который опирается и менеджмент, коммуникация рассматривается как «совместная деятельности коммуникантов, в ходе которой вырабатывается общий взгляд на вещи и действия с ними». Полным синонимом слова коммуникация в таком значении (когда в коммуникации принимают участие люди) выступает слово общение [9, с.177].

В настоящее время для успеха в трудовой деятельности работников в организации огромное значение имеют межличностные коммуникации. Здесь наблюдается одна из сложных проблем. Как известно, во всех сферах деятельности человека важно

общение. Все мы обмениваемся информацией друг с другом, и чем эффективней происходит этот процесс, тем больше открывается возможностей для продуктивной работы [9, с.162].

Прежде всего, от умения общаться с работниками зависит будущее организации, а вместе с ними и будущее каждого отдельно взятого работника. Главная проблема межличностной коммуникации заключается в несовершенстве, непонимании между народами, культурами и конфессиями [В ходе этого возникает в организации плохая производительность труда, высокая текучесть кадров, отсутствие инициативности работников и. т.д. Всё это может привести к постепенному регрессу организации и, в конечном итоге, банкротству [1, с.73].

Межличностные коммуникации являются средством, с помощью которого обеспечивается единство организации в достижении общей цели.

Известно, что от 50 до 90 % работники расходуют своё время на коммуникацию. Однако одной из преград, связанных с восприятием в межличностной коммуникации, является то, что люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному, в зависимости от накопленного опыта. Поэтому в настоящее время, с одной стороны, всё больше ценится умение организации достигать взаимопонимания и сотрудничества в тех ситуациях, где чаще всего возникает конфликтность. С другой, - прослеживается там, где взаимодействие культур порождает необходимость переоценки собственной культурной идентичности, адекватного восприятия культурных различий и трансформации мировоззрения [11 с. 26].

Различия между носителями разных культур приводят очень часто к трудностям общения в коллективе. Это связано с разницей в обычаях, нравах, ожиданиях, ценностных представлениях, свойственных каждому человеку; становится значимым только в процессе коммуникации. Кроме того, традиции не только не исключают усовершенствования, полученного членами коллектива социального опыта, но и являются необходимой предпосылкой для дальнейшего развития [17, с.6].

Действительно, традиции, которые в качестве переменных, будучи включенными в более сложную регулятивную систему, какой является организационная культура, основываясь на ценностных ориентациях («моделях должного»), формируют и регулируют межличностное взаимодействие в организации, обеспечивая его эффективность. Традиции, концентрируя в себе все то, что ценно для данного

коллектива, определяя тональность межличностного взаимодействия, транслируют (передают) в неизменном виде накопленный предшествующими поколениями опыт и обеспечивают необходимую организационную стабильность. Трансляция культуры от старшего поколения к поколению молодых членов коллектива состоит в том, что посредством заданных образцов поведения («моделей должного») передаются именно те способы овладения действительностью, которые привели к успеху, а отклонение от них рассматривается как дисфункциональное и дезадаптивное, ставящее под угрозу эффективность взаимодействия членов коллектива. Более того, важным фактом в функционировании традиций является не просто сосуществование поколений в организации, взаимодействие их друг с другом, а также и тот факт, что смена поколений происходит постепенно: "одно как бы «врастает» в другое". При этом старшее поколение, живое воплощение прошлого, а также образец для будущего, является хранителем социального опыта и экспертом, осуществляющим контроль за воспроизведением в неизменном виде унаследованных способов поведения и деятельности в коллективе [4, С.4].

Кроме того, благодаря традициям происходит переработка и ассимиляция полученного от предшествующих поколений социального опыта, который, в свою очередь, необходим для последующего развития межличностного взаимодействия в организации. Усвоение традиционных образцов поведения и деятельности обуславливает социализацию членов коллектива, а, следовательно, и приобщение их к организационной культуре. Иными словами, ориентируя поведение и деятельность на существующие эталоны, личность находит свои функции в структуре межличностного взаимодействия, а ценности сигнализируют о степени соответствия принятым в коллективе традиционным предписаниям [20, с.117].

Таким образом, ценности организации, как «модели должного», выступают в качестве своеобразных маяков, помогающих "заметить в потоке информации то, что наиболее важно (в позитивном или негативном смысле) для человека; это такие ориентиры, придерживаясь которых человек сохраняет свою определенность, внутреннюю последовательность своего поведения"

1.2 Особенности форм коммуникаций в менеджменте

Коммуникацию в рамках менеджмента делят на неформальную и деловую, внутренней и внешней. К неформальной коммуникации относят бытовое и светское

общение.

Любая организация имеет внешнее окружение, к изменениям которого вынуждена постоянно адаптироваться. В силу этого имеют место ее постоянные и интенсивные коммуникации с внешней средой, а именно: [22, с.303]

- - осуществление программ продвижения услуг и товаров;
 - информирование и консультирование потребителей, клиентов;
 - взаимодействие с государственными органами;
 - сотрудничество с другими организациями;
 - создание узнаваемого имиджа и поддержание высокой деловой репутации путем публикации в СМИ информации о достоинствах организации, ее товаров или услуг;
 - проведение благотворительных акций;
 - создание интернет-сайта;
 - проведение симпозиумов, конференций, в том числе и международных;
 - общение служащих организации с друзьями, знакомыми, родственниками [23, с.67].

Внутренние коммуникации — это любой процесс коммуникации, возникающий внутри организации. Они также могут выражаться в любой форме: могут быть устными или письменными, непосредственными или виртуальными, личными или групповыми. Одной из основных задач любой организации является налаживание эффективной системы внутренних коммуникаций всех направлений – сверху вниз, снизу вверх и по горизонтали. Хорошая внутренняя коммуникация позволяет установить ролевые взаимодействия и распределить ответственность работников.

Именно эффективные внутренние коммуникации помогают сотрудникам понять корпоративную культуру, цели и ценности. Решения принятые руководством относительно всех отделов, должны знать все без исключения сотрудники. Особую роль хорошие внутренние коммуникации играют в период кризиса, когда необходимо, чтобы все работники не просто выполняли приказы сверху и действовали по инструкции, но могли действовать и самостоятельно, имея в виду общую ситуацию и выгоду всей фирмы. Внутренняя коммуникация связывает все отделы компании воедино, через все уровни, и формирует чувство общности.

Существует несколько видов коммуникаций внутри организации: [18, с.405]

Межуровневые коммуникации — движение информации в рамках вертикальной коммуникации. Такие коммуникации делятся, в свою очередь, на два вида

нисходящие – поступающие от руководства подчиненным (приказы, распоряжения) и восходящими – отчеты, предложения, объяснительные.

Горизонтальными коммуникациями называют взаимодействие между отделами. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Приоритетной задачей для руководства, в связи с этим достижение эффективных коммуникаций, для совместной работы всех отделов и продвижения организации в нужном направлении;

Коммуникации «руководитель — подчиненный». Связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности отдела в решение задач; обсуждением проблем эффективности работы; оповещением подчиненного о грядущем изменении; получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях подчиненных;

Коммуникации между руководителем и рабочей группой. Позволяют руководителю повысить эффективность действий группы;

Неформальные коммуникации. Это взаимодействие работников между собой, разговоры на личные темы, такие коммуникации могут возникать в курилке, во время обеда, неформальных мероприятий. Однако канал неформальных коммуникаций может стать каналом распространения слухов. Так как по каналам слухов информация передается намного быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации типа «между нами». Но слух не всегда бывает полезными для организации, часто работники склонны обсуждать начальство, что способствует разложению дисциплины и нежеланию подчиняться «такому» руководству.

Виды организационных коммуникаций можно разделять в зависимости от потребностей участников: [15, с.90]

- ○ коммуникация с целью получения какой-либо информации;
- для передачи информации кому-либо;
- коммуникация, чтобы удовлетворить эмоциональные потребности собеседников;
- направленная на согласование каких-либо действий между людьми или группой.

Существуют некоторые признаки эффективной внутренней системы коммуникаций:

Информативность — коммуникация должна происходить, что называется, «по-делу». Передаваемая информация должна быть лаконичной и полезной ее слушателю в работе.

Ясность — сообщение должно быть доступно и понятно ее получателю.

Своевременность. Сотрудники должны получать необходимую информацию раньше, чем она выходит за пределы фирмы и предоставляется клиентам, партнерам, конкурентам.

Независимость и беспристрастность — передаваемая информация должна быть объективной и не должна вводить получателя в заблуждение.

Те, кто занимаются установлением внутренних коммуникаций, должны обладать следующими качествами:

Они должны быть открыты — что подразумевает умение говорить с любой аудиторией и выслушать любое предложение.

Они должны быть честными и беспристрастными (не всегда оратору нравится то, о чем он говорит, но не должен влиять на качество информации).

Они должны быть способны к диалогу. Оратор не только должен выступить перед аудиторией, но и ответить на возникающие в ходе прослушивания вопросы аудитории [14, с.62].

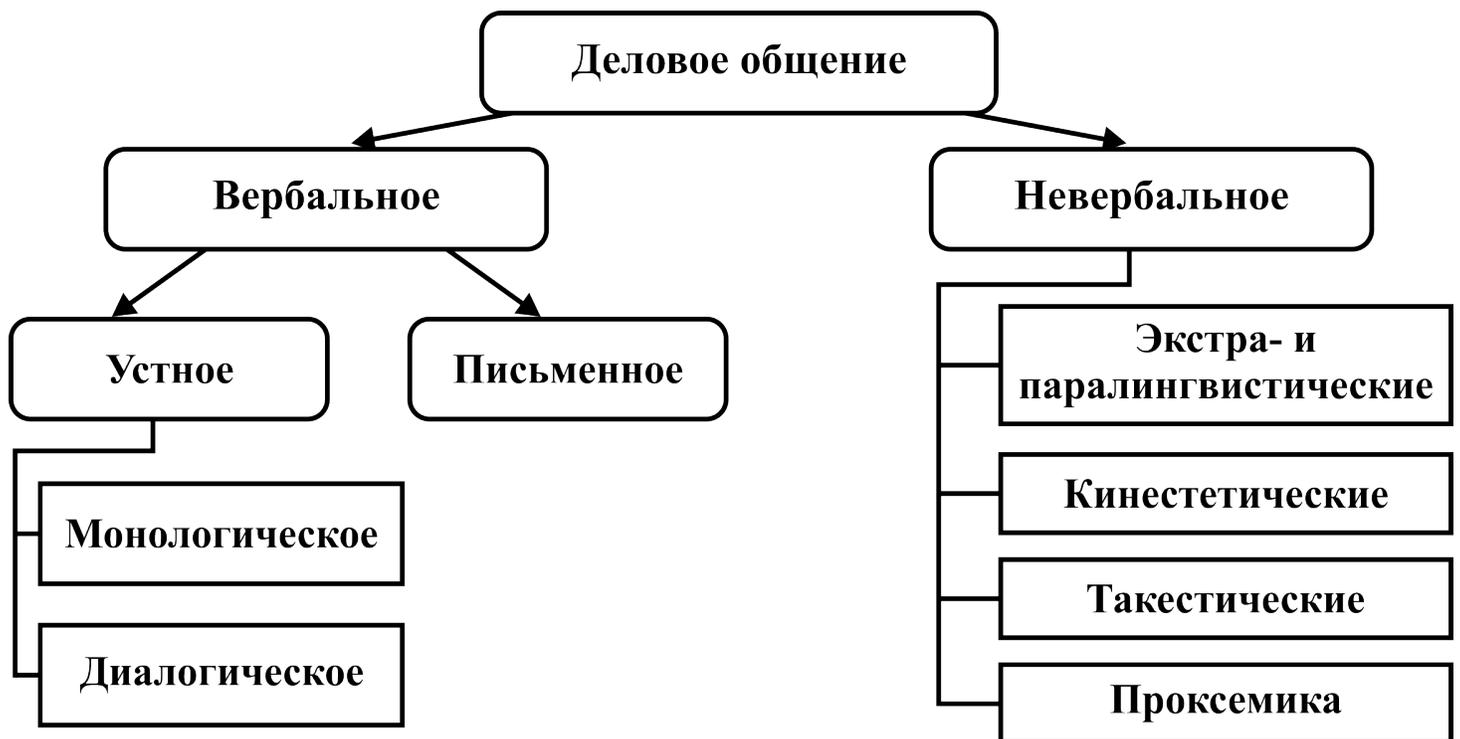
Системный подход к анализу делового общения предполагает рассмотрение делового общения как целостной развивающейся системы, элементы которой определенным образом упорядочены. Деловой коммуникацией называют профессиональное общение, которое, в свою очередь может быть прямым и косвенным. Прямое деловое общение происходит в процессе личного контакта, косвенное – с помощью средств связи:

- ○ по телефону,
- с использованием сети Интернету,
- в деловой переписке.

Помимо прямой и косвенной коммуникации выделяют ряд ее форм на основании задействованного канала связи коммуникантов. Представим формы делового

общения на рисунке 1.

Рисунок 1. Формы делового общения [21, с.55]



Деловое общение реализуется в вербальной и невербальной форме. При этом вербальная форма подразумевает деление на устное и письменное общение. Невербальное же общение объединяет элементы экстра- и паралингвистики, кинестетики, такестетики, проксемики.

Деловая коммуникация может быть определена как «профессиональное взаимодействие между людьми с целью обмена информацией и совместной деятельности». Деловая коммуникация, как видно из представленного определения, является сложным многоплановым процессом контактов между людьми в служебной сфере. Участники коммуникативного процесса выступают в официальных статусах и ориентированы на достижение конкретных целей и задач.

Рассмотрим деление деловых коммуникаций по способу информационного обмена.

1) Устное деловое общение

А) Диалогическое:

- дистанционный диалог;
- контактный «живой» диалог;

- пресс-конференция;
- совещание;
- дискуссия;
- интервью для телевидения, радио или печати;
- переговоры (разговор с целью нахождения единой точки зрения по какому-либо вопросу);
- деловая беседа (долговременный взаимообмен информацией с принятием итогового решения);
- деловой разговор (кратковременный взаимообмен информацией по конкретному вопросу).

Б) Монологическое:

- докладная речь;
- информационная речь;
- рекламная речь
- речь приветствия

2) Письменное деловое общение. Сюда можно включить различную документацию служебной основы. Это может быть доверенность, приказ, указание, распоряжение, решение, инструкция, положение, устав, договор, заявление, служебная записка, акт, справка, отчет, протокол, служебное письмо и др [23, с.90].

Коммуникации на невербальной основе и устная имеют очень важное значение в беседе непосредственного характера и при прямом контакте.

Неформальный (личный) и формальный (деловой) фрагменты любого общения сочетаются благодаря большому выбору методов общения и контактов на непосредственной основе. Таковыми являются телефонная передача информации и беседа.

Теперь рассмотрим деление делового общения по содержанию. Оно бывает: - деятельностное: когда идет взаимообмен операциями или действиями;

- мотивационное: когда идет взаимообмен нуждами, доводами, интересами, целями;
- когнитивное: когда идет взаимообмен опытом;
- материальное: когда идет взаимообмен рабочими продуктами или предметами.

Так же существует деление делового общения по средствам общения:

- косвенное: с помощью и через посторонних людей, т.е. своего рода через доверенного лица;
- прямое: с помощью личного общения между собой при непринужденном восприятии;
- непосредственное: принимают участие части тела и органы всех участников делового общения (голосовые связки, туловище, голова, руки, ноги и т.п.)

Почему же коммуникации оказывают такое сильное влияние на эффективность работы? Ответ на этот вопрос прост, потому что информация, которая передается с помощью коммуникаций имеет вполне осязаемые параметры: [21, с.100]

- ○ скорость оказывает влияние на оперативность принятия решений. Например, поставщик изменил цены. Предпринимателю важно оперативно изменить цены в своём прайс-листе и предупредить об этом клиентов. Иначе можно оказаться в неудобном положении. Или разработчики представили новую технологию, важно узнать об этом первым, и предложить ее на рынке, так как через определенное время она уже не будет никому интересна;
- объективность и полнота. Например, инженер, ответственный за проект, неправильно истолковал параметры используемых материалов, и конструкция здания не соответствовала необходимым стандартам, работу приходится переделывать и терять большие денежные средства и время.

Далее обратимся к характеристикам барьеров общения в процессе коммуникации. К эмоциям, которые могут образовать серьезный коммуникативный барьер, относятся: горе (страдание), гнев, отвращение, презрение, страх и другие.

Барьер страдания может действовать двояко. С одной стороны, он может снижать, уровень общительности, контактности человека, переживающего страдания. С другой стороны, может снижаться уровень коммуникативности тех, кто вступает в

контакт со страдающим.

Страдание обычно бывает вызвано: трагическими событиями; физическими болями, сильно заниженной самооценкой, неудовлетворенностью своим социальным статусом и т.п.

Барьер гнева является особенно труднопреодолимым, поскольку гнев рождается в ответ на неожиданные препятствия, оскорбления и т. д. Гнев удваивает психическую и физическую энергию. Чем он сильнее, тем активнее человек его изливает в словесных или агрессивных действиях.

Барьер отвращения и брезгливости может рождаться, в случае если имеет место нарушение кем-либо элементарных этических норм или вследствие «гигиенического неприятия» другого человека. Если на физические дефекты окружающие быстро перестают обращать внимание, то гигиенические отклонения они не приемлют никогда [18 с.109].

Барьер презрения так же, ограничивает контакты с человеком, вызвавшим отрицательные эмоции. Причинами презрения могут быть: аморальные поступки; неприемлемые черты характера (трусость, скупость); предрассудки и т. д.

Барьер страха является одним из самых труднопреодолимым барьером в межличностном общении, поскольку он побуждает свести к минимуму контакт с тем, кто является его источником.

«Страх можно рассматривать и как своеобразный защитный механизм внутреннего «Я» личности. В коммуникативном аспекте исследования проблемы страха целесообразно выделить его дезорганизирующую функцию. Она проявляется, прежде всего, на уровне разрушения коммуникативных отношений и коммуникативных умений субъекта общения. Страх - явление динамичное. Модусы страха можно классифицировать по степени выраженности, имея в виду экспрессивный характер страха. Это дает возможность построить динамический ряд страха.

Тревога. Первичный модус страха. Основная функция страха в этом состоянии - оценочная. Модели общения дезинтегрируются в силу большой концентрации внимания не на его содержательной стороне, а на оценке возможной угрозы. Испуг как состояние осознания опасности и неподготовленности к ее отражению. Собственно страх как состояние полной дезорганизации психологической структуры личности (или ее гиперсентограция).

По мнению Ю. Крижанской и В. Третьякова существует три вида коммуникативных барьеров и их разные модификации: барьеры «авторитет», «избегание» и «непонимание».

Действие барьера авторитета заключается в том, что человек доверяет только авторитетным, по его мнению, людям и отказывает в доверии неавторитетным, в не зависимости от передаваемой информации.

Избегание возникает как защита от внушения, при помощи уклонения от контакта. Это может быть прямое уклонение как избегание любого взаимодействия, либо «защита» от восприятия сообщения- человек не внимательно слушает, не смотрит на собеседника, находит повод отвлечься, использует любой предлог для прекращения разговора.

Барьер непонимания заключается в защите от внушения потенциально опасной, по мнению человека, информации представленной авторитетными людьми, пользующимися его доверием. Возможны фонетический, семантический, стилистический, логический уровень непонимания.

Таким образом, возникновение коммуникативных барьеров, с одной стороны, обусловлено отсутствием понимания в общении, а так же более глубокими различиями партнеров, порождающими различное миропонимание и мировоззрение. С другой стороны, возникновение барьеров обусловлено психологическими причинами, возникающими вследствие как психологических особенностей, так и сложившихся отношений между партнерами по общению [15, с.104].

Существует большое количество различных коммуникативных барьеров. Все их можно разделить на внешние, зависящие от внешних причин, и внутренние, содержащиеся в самом человеке, его характере, способе восприятия, личностных особенностях.

1.3 Формы коммуникаций в менеджменте за рубежом

В третьем разделе первой главы курсовой работы перейдем к обзору практики организации внутренних коммуникаций в зарубежных странах. Так, в американском менеджменте принято вкладывать широкое понятие в данный

вопрос и видеть главное предназначение в достижении стратегических целей бизнеса. Известно, что американская организационная культура поощряет неформальное межличностное общение — face to face, что способствует формированию неформальных коммуникационных сетей, т.е. формальные коммуникационные каналы востребованы меньше. Как следствие, наблюдается тенденция к сокращению и письменного информационного обмена.

Итак, американские менеджеры ассоциируют внутренние коммуникации с межличностным ежедневным общением. Надо отметить, что американский менеджмент отличается системным подходом к формированию внутренних коммуникационных сетей, где активное участие принимает каждый сотрудник. Характерной чертой является выделение особой роли эффективных коммуникаций линейного менеджмента со своими подчиненными, так как в американской практике менеджмента, линейные менеджеры — это ключевые участники коммуникационного процесса. Главный принцип здесь звучит как «простота и доступность коммуникаций». Данный принцип способствует широкому распространению электронных сообщений. Вследствие популярности корпоративных мероприятий американская корпоративная культура признана монументальной. В управленческой деятельности менеджеры придерживаются разработанной системы «3Т» (Transparency, Trust and Truth): прозрачности, доверия и правдивости. Также, нужно отметить, что в американской практике организация внутренних коммуникаций сравнивается с этическим менеджментом [14, с.19].

Британская школа менеджмента относит внутренние коммуникации, к репутационному менеджменту, корпоративной социальной ответственности и корпоративной этике и считают их частью управления брендом. В сотрудниках компании видят и стейкхолдеров и адресантов корпоративного бренда. Соответственно, в первую очередь, внутренние коммуникации направлены на формирование лояльности клиентов. Таким образом, увязка внутренних коммуникаций с брендовой политикой становится мощным инструментом продвижения предприятия. К тому же, британские менеджеры относят данный инструмент управленческой деятельности не к затратной статье в бюджете, а к своеобразной инвестиции в бренд [13, с.109].

Основной функцией внутренних коммуникаций считают информационную функцию, которая должна обеспечивать достоверной, актуальной и точной информацией. Практика организации внутренних коммуникаций носит системный и адаптивный характер. Как и у американских коллег, в британском менеджменте большую роль отводят межличностным коммуникациям. Широкою

распространённость получили Communicator's tool kits, излагающие успешные практики и средства коммуникаций. В качестве барометров мнений в компаниях систематически проводятся внутренние исследования.

Во Франции практика организации внутренних коммуникаций как управленческой функции пока находится на стадии формирования. Во французской практике развиты традиции социальных исследований, присутствуют свои особенности, среди которых, с одной стороны, в практике менеджмента отмечается низкая лояльность сотрудников к работодателям. С другой стороны, глобализация способствует воздействию на французский менеджмент зарубежных моделей организации коммуникационного процесса. Таким образом, французские специалисты, находясь в процессе осмысления своей роли и большую значимость придают коммуникационным средствам, не уделяя должного внимания целям и эффективности формирования системы внутренних коммуникаций.

Таким образом, проведенный обзор, позволил выделить характерные черты и используемые основные средства в практике организации внутренних коммуникаций в США, Великобритании, Франции.

2 Анализ эффективности коммуникаций на примере ООО «Богатырь» г. Москва

2.1 Анализ современных форм коммуникации в ООО «Богатырь»

Объектом исследования в курсовой работе является ООО «Богатырь», далее Компания. Компания существует с 1999 года и является производителем колбасных изделий и деликатесов, охлажденных и замороженных полуфабрикатов.

Юридический адрес: г. Москва, ул. Докунина 10.

Предприятие ООО «Богатырь» пользуется стабильным успехом у нижегородцев, которые практически сразу в буквальном смысле «раскусили» и оценили по достоинству умение мастеров колбасного дела.

В настоящее время в ассортименте более 100 видов колбасных изделий и деликатесов, награжденные золотыми и серебряными медалями, грамотами на

Нижегородских ярмарках. На «Агрофоруме-2015» восемь наименований продукции (вареные колбасы высшего сорта «Докторская», «Молочная», «Русская», сосиски «Молочные», ветчина; полукопченые колбасы «Краковская», «Одесская», свинина «Деликатесная») получили серебряные медали.

Колбасные изделия ГОСТ, такие как Московская, Краковская, Языковая, Таллинская, Охотничья и все другие не только красивые на вид, но и самые лучшие на вкус. Широкий ассортимент варенных колбас: Докторская, Любительская, сосиски, сардельки, шпикачки и много других видов, которые удовлетворяют потребности любого покупателя.

Миссия организации

Миссия предприятия сформулирована, декларируется в материалах для обучения некоторых категорий сотрудников, в PR-материалах, но систематического доведения миссии до персонала, внедрения в повседневную деятельность компании нет.

Миссия организации: «Предоставить потребителям качественные мясные продукты из охлажденного мяса, выращенного в Свердловской области».

Предложенная миссия отражает идею предприятия относительно клиента, пользы, которую предприятие может ему принести, а также принципов, в соответствии с которыми будет достигаться польза для клиента.

Видение организации

Формализованного видения организации нет, отдельные аспекты видения собственник транслирует топ-менеджерам, но как правило, линейный персонал не имеет никакого понятия о стратегии предприятия. В рамках данной работы предлагается использовать следующую формулировку:

Через 5 лет ООО «Богатырь» укрепит лидирующее положение на рынке колбасной и мясной продукции региона в среднем и высоком ценовых сегментах. Для потребителей компания будет гарантом высокого качества продукции, для партнеров – надежным и эффективным контрагентом, владеющим современными инструментами и технологиями работы на рынке FMCG, для сотрудников – привлекательным работодателем.

В тексте предложенного видения отражены взаимосвязанные целевые точки по ряду направлений развития предприятия, подробнее эти аспекты будут раскрыты

при постановке стратегических целей предприятия.

Стратегические цели организации

В Группе компаний не существует официально зафиксированной стратегии, видение и стратегические цели являются прерогативой собственника, только частично открываются высшему менеджменту. В результате, топ-менеджмент осведомлен о целях отдельных бизнес-единиц, но не видит полной картины стратегии, тем более не способствует достижению целей прочих организаций холдинга. Постановка стратегических целей выполнена специально в рамках данной курсовой работы.

Проведем анализ внешних коммуникаций на предприятии:

Основные группы влияния (стейкхолдеры) и их ключевые интересы.

1. Собственник, он же инвестор. Основными экономическими интересами является повышение стоимости компании, размер годового дивиденда, сбалансированность инвестиционного портфеля, существуют также и социальные, и имиджевые цели. Достижение целей выполняется как применительно к Компании, так и с учетом возможностей по повышению эффективности всей холдинговой структуры.
2. Топ-менеджмент Компании заинтересован в размерах собственных доходов, собственном статусе, сложности и ответственности задач, развитии своей карьеры.
3. Сотрудники заинтересованы в стабильной гарантированной занятости, высоком уровне оплаты труда и социальных гарантий, комфортных условиях труда и удовлетворенности работой, возможности дальнейшего развития карьеры.
4. Потребители заинтересованы в качественных безопасных продуктах, приемлемом уровне цен, периодическом обновлении ассортимента, территориальной доступности и удобстве покупки. Также потребителям нравится открытость и понятность бренда, осознание его положительного имиджа.
5. Дистрибьюторы, торговые предприятия, торговые сети. Для данной категории стейкхолдеров наиболее важны низкий уровень цены, возможность получать максимальный доход от работы с продуктом Компании, высокий уровень сервиса. Стейкхолдеры из данной группы влияния стараются усиливать свою позицию, ставя Компанию в отношения зависимости, чтобы в дальнейшем иметь возможность оказывать давление.

6. Поставщики заинтересованы в стабильном объеме закупок товаров и услуг, своевременности оплат и отсутствии ошибок в документообороте. Данная группа влияния нацелена на то, чтобы создать определенную зависимость Компании и избежать появления новых поставщиков, тем самым фиксируя и укрепляя свое положение.

7. Локальное сообщество. Общественность ожидает от Компании участия в жизни города, заботу о социальных проектах, окружающей среде, социальной ответственности по отношению к сотрудникам.

8. Органы местного самоуправления и прочие государственные учреждения заинтересованы в поддержке Компанией их инициатив, участии в их проектах (выставки, спортивные мероприятия и др.), предоставлении информации.

Таким образом, выделяются 8 основных групп влияния, которые имеют по отношению к Компании разные, иногда противоречивые цели.

2.2 Особенности проведения деловых переговоров в ООО «Богатырь»

В данном разделе рассмотрим особенности проведения деловых переговоров в ООО «Богатырь». На переговорах в ООО «Богатырь» придерживаются правил этикета и особенностей протокола. Местом проведения деловых бесед и переговоров обычно является служебное помещение одного из участников, но не исключена и нейтральная территория.

Для проведения беседы в ООО «Богатырь» выбирают тихое, изолированное, комфортное помещение, в котором на столах нет лишних документов, а сейфы и шкафы заперты. Обязательное требование - отсутствие телефона, на время беседы мобильные телефоны отключают; в комнате не должно быть сотрудников, не участвующих в разговоре. Комнату стараются красиво оформить, создать положительный настрой, способствующий взаимопониманию. На столе должно быть все, что может понадобиться в ходе переговоров: бумага для записей и ручка для каждого участника, вспомогательные информационные материалы в достаточном количестве экземпляров, вода, фужеры и т.д. Чтобы не возникло лишних проблем с размещением представителей участников встречи, секретарь принимающей стороны может подготовить таблички с указанием фамилий участников переговоров и их должностей. Эти таблички размещаются на столе

переговоров, и размещение указанных лиц происходит в соответствии с ними.

Комната для переговоров должна иметь надлежащий вид. В ней должно быть очень чисто, не душно и не шумно. Стулья или кресла должны быть удобными и не располагаться напротив окон: может помешать солнечный свет, отвлечь неблагоприятный пейзаж.

В случае, если переговоры располагаются на территории ООО «Богатырь», то используется специально оборудованное помещение - переговорная, которая отвечает всем требованиям, предъявляемым к помещению для проведения подобных мероприятий.

Перед началом проведения деловой беседы или переговоров необходимо определить состав участников:

- количественный (сколько человек будет в переговорах);
- персональный (кто конкретно примет участие в мероприятии).

Количественный и персональный состав делегации определяется количеством вопросов, подлежащих обсуждению, параллельным обсуждением нескольких вопросов, уровнем представительства. Делегации для двухсторонних переговоров рекомендуется формировать на основе примерного равенства статуса членов делегации. При формировании состава делегации сразу же определяются функции каждого участника.

Численность делегаций регулируется принципом паритета (равенства) количества членов делегации. Численность оговаривается предварительно.

При формировании количественного состава обычно принято исходить из примерно равного состава делегаций и одинакового уровня представительства. Слишком большая численность делегации создает проблемы ее руководителю. Он будет вынужден решать множество организационных вопросов, что отвлекает от основной задачи - проведения переговоров.

Главой делегации назначается, как правило, человек, наделенный определенными полномочиями: принимать решения, подписывать документы, говорить от лица руководителя организации и ориентирующийся в трех группах проблем:

- предмете переговоров (например, если переговоры ведутся по поводу закупки товаров, глава делегации должен быть ориентирован в них);

- экономических и юридических аспектах соглашения, которое предполагается заключить;
- технологии ведения переговоров.

По решению руководителя в состав делегации могут быть также включены:

- эксперт;
- переводчик;
- секретарь или другой работник, который будет вести протокол заседания.

Если участники деловой беседы или переговоров имеют высокий должностной статус и беседа носит в высшей степени официальный характер, то прибывающих на встречу участников должен встретить недалеко от входа и проводить к месту проведения разговора сотрудник более низкого статуса, например, секретарь. Поведение участников встречи регулируется правилами этикета в соответствии с их должностями. Если участники беседы ранее не были знакомы, то их взаимное представление сопровождается обменом визитными карточками.

Общий список участников деловой беседы или переговоров включает представителей обеих сторон. Этот документ готовится секретарем и утверждается руководителем.

Основная задача списка участников заключается в том, что именно он позволяет осуществить следующий этап работы - оповещение участников и рассылку приглашений.

2.3 Анализ эффективности применяемых форм коммуникаций в ООО «Богатырь»

Для анализа эффективности применяемых форм коммуникаций на предприятии проведем анализ с помощью методики Е. Жарикова, Е. Крушельницкого, достаточно подробно освещенна в литературном источнике. Данная методика имеет такие шкалы оценки:

- сумма баллов оказалась менее 25 - качества лидера выражены слабо.
- сумма баллов от 26 до 35, качества лидера выражены средне;

- сумма баллов от 36 до 40, качества лидера выражены сильно
- сумма баллов более 40, данный человек как лидер склонен к диктату.

На первом этапе диагностики оценивались лидерские качества руководителей среднего звена предприятия:

- мастера производственного цеха;
- ведущего инженера;
- главного технолога;
- главного энергетика;
- начальника ПТО;
- начальника участка ПНР;
- начальника участка ОСР;
- главного бухгалтера;

Полученные оценки лидерских качеств у руководителей среднего звена предприятия приведены на рис. 2

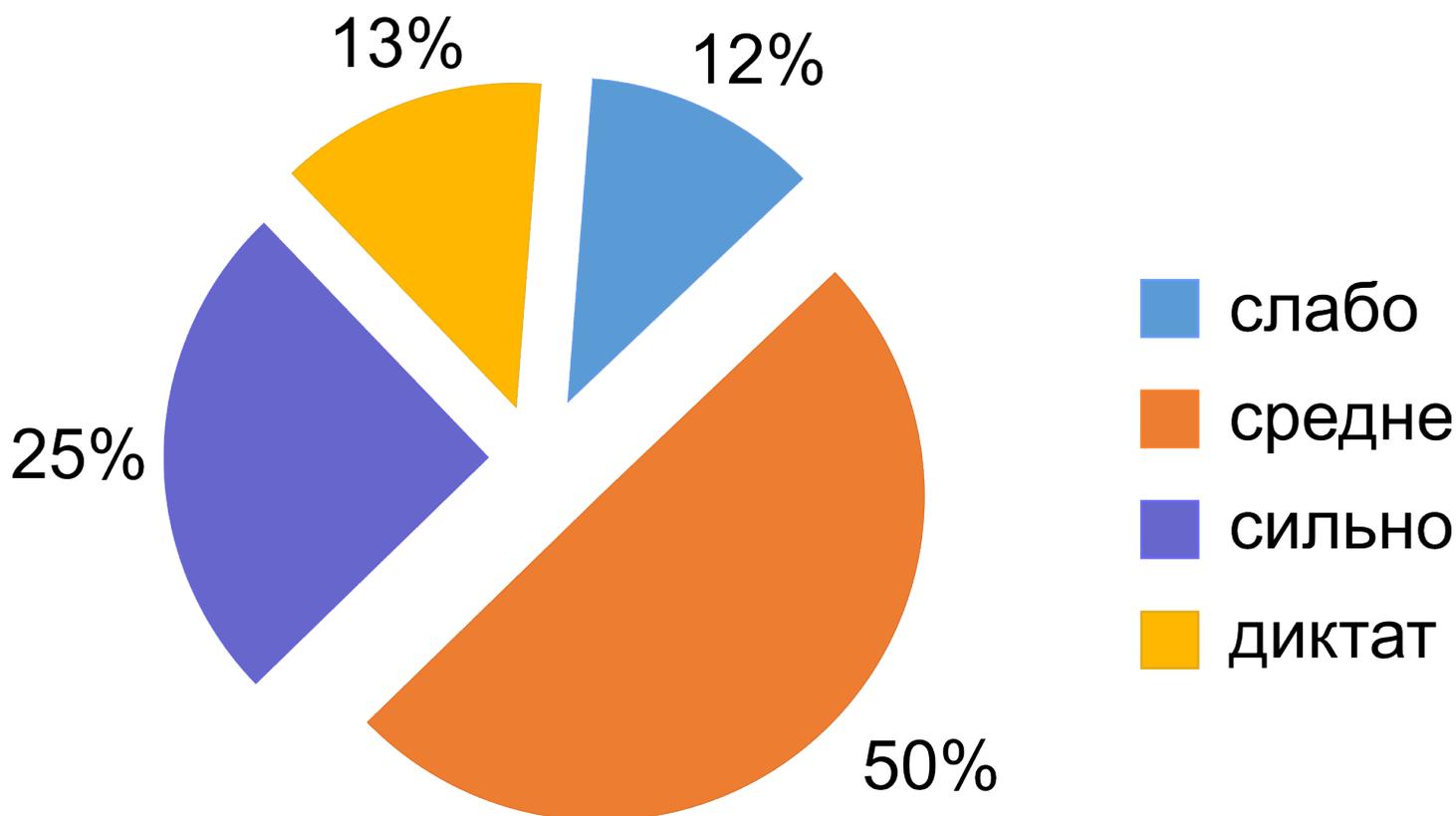


Рисунок 2 Результаты диагностики лидерских качеств у руководителей среднего звена предприятия

Анализ данных, приведенных на рисунке 2 свидетельствует, что лидерские качества руководителей среднего звена на предприятии выражены посредственно, что сказывается на эффективности их управления подчиненными коллективами. Следовательно, в рекомендательной части работы требуется разработать рекомендации относительно развития лидерских качеств руководителей данного звена управления.

Сильные лидерские качества выражены у ведущего инженера и главного бухгалтера, слабо у мастера производственного цеха.

Поскольку результаты самооценки лидерских качеств руководителей высшего звена предприятия, могут быть искажены неискренними ответами, для диагностики лидерских качеств директора предприятия, заместителя директора, главного инженера, начальника производства использовались оценки их непосредственных подчиненных, выбранные на условиях анонимности по два сотрудника для каждого руководителя. Результаты оценки усреднялись. Для оценки использовалась методика «Эффективность лидерства», предложенная Р.С. Немовым

Ключ данной методики имеет вид:

- от 30 до 40 баллов - стиль руководства как лидера - эффективен;
- от 11 до 29 баллов - стиль руководства как лидера - среднеэффективен;
- менее 10 баллов - не рекомендуется быть лидером коллектива.

Результаты оценки приведены в таблице

№	Должность	Оценка	Результат
1	Директор	21	Средняя эффективность
2	Заместитель директора	14	Средняя эффективность
3	Главный инженер	35	Высокоэффективный лидер
4	Начальник производства	32	Высокоэффективный лидер

Таблица составлена по результатам оценки эффективности лидерства для руководителей предприятия ООО «Богатырь»

Анализ проведенных исследований, дает возможность вскрыть проблемную ситуацию со средней эффективностью директора и заместителя директора предприятия, как лидеров. Данная проблема может быть связана с неправильным выбором стиля управления менеджерами. Следовательно, далее необходимо провести анализ существующего стиля руководства на предприятии.

Для определения существующего стиля руководства воспользуемся моделью Р.Лайкерта, который обобщил реальные методы руководства и расположил их на некоторой шкале от 1 до 4

Р.Лайкерт назвал модель № 1 ориентированной на задачу с жестко структурированной системой управления, а модель № 4 - ориентированной на взаимоотношения, в основе которых лежит бригадная организация работы, коллегиальное управление, делегирование полномочий и общий контроль. Модели

№ 2 и № 3 являются промежуточными.

Для директора предприятия ООО «Богатырь» характерно консультативно-демократический стиль управления. Это модель №3, в которой директор проявляет большее, но не окончательное доверие к подчиненным. Общие вопросы решаются на верхнем уровне, частные задачи могут делегироваться вниз. Неформальная организация может и не возникнуть, но если она существует, то расхождение с формальной частичное.

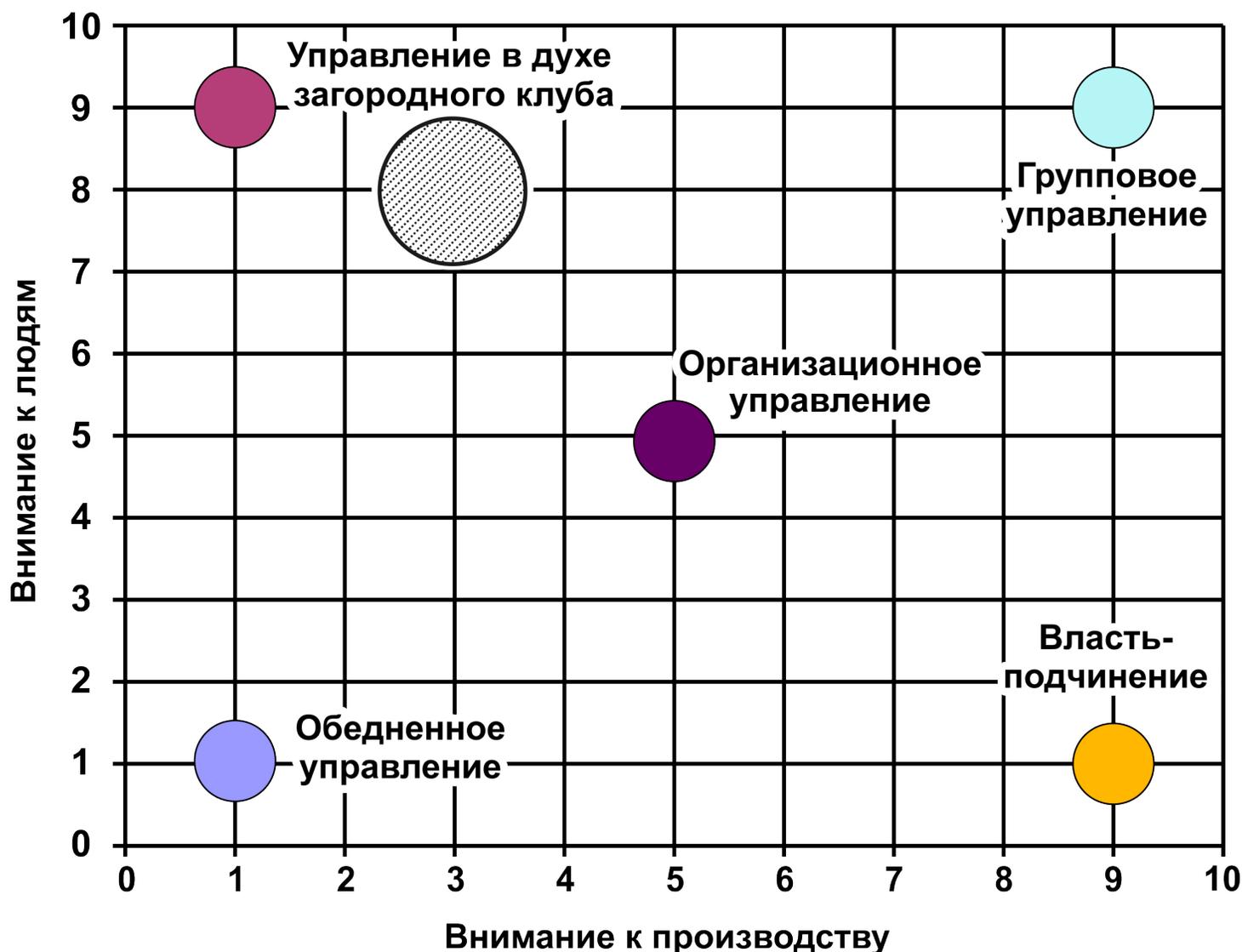
Рассмотрим еще один метод выбора стиля руководства, который получил название «решетка менеджмента» (рис. 3)

Концепция подхода к эффективности руководства по двум критериям, разработанная в университете штата Огайо, была модифицированная и популяризованная Блэйком и Мутоном, которые построили решетку (схему), включающую 5 основных методов и стилей руководства.

Вертикальная ось этой схемы ранжирует "заботу о человеке" по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует "заботу о производстве" также по шкале от 1 до 9. Стиль и методы руководства определяется обеими этими критериями.

Для директора ООО «Богатырь» экспертным путем был определен стиль руководства как (3;8) – показано на рис. 3 заштрихованным кругом.

Рисунок 3 Решетка менеджмента



Для данного стиля руководства характерно концентрация внимания на проблемах подчиненных и ослабление внимания к производству, отсутствие ярко выраженных лидерских качеств у директора приводит к снижению эффективности функционирования предприятия.

Таким образом, в соответствии с выделенными в проблемах лидерства и коммуникаций менеджеров среднего звена и исследования карьерных предпочтений и факторов, разработаем ряд рекомендаций относительно развития необходимых качеств именно для данной категории управленцев предприятия.

Лидерские качества менеджера, которые необходимо достичь менеджерам ООО «Богатырь» разделим на профессионально значимые и личностные.

Профессионально значимые качества менеджера рассматриваются на трех уровнях
 - на уровне задач деятельности менеджера;

- на поведенческом уровне;

- на уровне свойств личности.

На основе управленческой деятельности менеджера предприятия можно выделить следующие лидерские профессионально значимые качества.

Организаторские качества, которые характеризуются умением подбирать, расставлять кадры в подчиненных подразделениях, планировать работу, обеспечивать четкий контроль. Организаторские качества - это следствия проявлений ряда психологических свойств личности. Наиболее важными являются:

Психологическая избирательность - способность адекватно, без искажения отражать психологию организации.

Критичность и самокритичность - способность видеть недостатки в поступках и действиях других людей и своих поступках.

Психологический контакт - способность устанавливать меру влияния, влияния на других людей.

Требовательность - способность предъявлять адекватные требования в зависимости от особенностей ситуации.

Склонность к организаторской деятельности, т.е. потребность в ее выполнении.

Способность заряжать своей энергией других людей, активизировать их, проявлять лидерство.

Общей основой развития менеджера как лидера, специалиста и как компетентного руководителя есть интеллектуальные качества. Обращаясь к проведенному во второй главе исследованию, вспомним, что большинство сотрудников предприятия имеют среднее (среднее специальное образование). Интеллект может выступать или не выступать в роли фактора лидерства менеджера в зависимости от того, какие ресурсы менеджера - интеллектуальные или коммуникативные включены в его деятельность.

Важное значение имеют для лидерства менеджера в коллективе предприятия коммуникативные качества:

- способность к кооперации и групповой работе;

- поведенческие ориентации при решении конфликтных ситуаций;
- социальная компетентность при реализации своих целей.

Менеджер в своей деятельности постоянно осуществляет три вида общения:

- а) субординационные, или общение при взаимодействии руководителя и подчиненных.
- б) служебно-товарищеское - это общение между руководителями-коллегами.
- в) дружеское - это общение на основе морально-психологических норм взаимоотношений.

В зависимости от конкретной ситуации и целей, важно точно применить тот или другой стиль общения. Если менеджер владеет привычками общения, ему легко устанавливать организационные контакты.

Рассмотрим ряд методов, которые можно применить для развития лидерских профессиональных качеств современного менеджера рассмотренного предприятия.

Важным методом является профессионально-психологический тренинг.

Структура профессионально-психологического тренинга ответственности менеджеров может быть рассмотренная с точки зрения сфер влияния психолога как система двух векторов: горизонтального и вертикального. Вертикальный вектор обучения должны охватить три основные сферы психики человека:

- когнитивную (получение знаний на теоретическом уровне и их осознание);
- мотивационно-эмоциональную (человек лучше запоминает ту информацию, которая воспринимается эмоционально, пропускается через себя, что невозможно без привлечения мотивационной сферы личности);
- конативную или поведенческую (усвоение новых поведенческих паттернов, реакций).

Горизонтальный вектор предусматривает работу психолога на двух уровнях: индивидуально-психологическом, который касается личностных проявлений лидерского поведения менеджера предприятия (субъективные детерминанты), и организационному, который предусматривает влияние на систему управления и

корпоративную культуру предприятия, т.е. на объективные факторы профессиональной ответственности).

Основным критерием оценки успешности менеджера как лидера в разрезе предприятия ООО «Богатырь» будет его профессионализм.

К наиболее значимым личностным лидерским качествам, которые необходимо развивать и формировать у менеджеров предприятия есть:

- мотивационно - волевые качества:

- стремление к успеху (ориентация на достижение, стремление владеть, решительность, доверие к себе);

- осторожность (добросовестность, внимание, порядочность, честность, точность, признание со стороны окружающих);

- самоопределение (свобода, самоопределение, открытость);

- социальная компетентность (компетентность, словоохотливость, общительность, готовность к обсуждению, сила убеждения, обворожительность, дружеское отношение к организации уверенная манера держать себя).

Наиболее важным качеством менеджера-лидера по результатам анализа состояния дел на предприятии ООО «Богатырь» является устойчивость к стрессу.

Вертикальные коммуникации осуществляются в организации как от руководителям к подчиненным, так и от сотрудников к руководителям (нисходящие и восходящие). Коммуникации по нисходящей осуществляются следующим образом. Аппарат управления издаст руководящие документы, которые доставляются подчиненным уровням и сообщают о текущих задачах, рекомендуемых процедурах посредством информационных писем и бюллетеней, нормативных документов, приказов, распоряжений в письменной и устной форме, отчетов, предложений и объяснительных записок.

Коммуникации по восходящей выполняют функцию обратной связи, т.е. оповещения руководителей о том, как происходит исполнение заданий руководства. Таким путем руководство узнает о текущих или вновь возникших проблемах и предлагает возможные варианты их решения. Сюда входит отчетная документация от подразделений, различные сводки об экономическом состоянии предприятия, а также различного рода служебные записки от работников.

В конце каждого месяца начальники отделов докладывают руководителю предприятия об исполнении планов, возложенных на них при годовом и ежемесячном планировании работы. Также в этом докладе возможны предложения, пожелания, просьбы, как самих докладчиков, так и рядовых работников, которые находятся у них в подчинении. Таким образом, в организации организованы восходящие вертикальные коммуникации.

Так как компания состоит из множества подразделений, то обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Для того, чтобы подразделения работали совместно, продвигая предприятие в нужном направлении, руководители среднего звена встречаются с руководителем предприятия для координации действий по изготовлению продукции еженедельно на информационной планерке. Очень распространены среди сотрудников коммуникации посредством телефона и электронной почты.

Горизонтальные коммуникации в основном протекают неформальным образом, непосредственно через общение между сотрудниками. Если одному отделу необходима какая-либо информация от другого отдела, то данный запрос и поступившая в ответ информация чаще всего поступает напрямую, минуя руководителя, чаще всего по электронной почте либо внутреннему чату.

На предприятии часто используются такие каналы коммуникации как беседы, передача письменных материалов, работа с электронными средствами связи, иногда видеоконференции. Следует заметить, что независимо от канала передачи сообщения, самым распространенными являются официальные коммуникации (прямые разговоры, письменные приказы), а также неформальные коммуникации, происходящие непосредственно через общение между сотрудниками отделов. Для налаживания коммуникаций внутри предприятия используются информационные стенды, электронная рассылка информационных материалов, буклеты, ящики обратной связи, выступления руководителей во внутреннем корпоративном средстве массовой информации – «Наша газета», планерки и совещания, встречи с коллективом, Интранет (внутренняя сеть компании).

Информационные стенды размещены в административном офисе, производственных цехах и на проходной. Рядом с ними расположены места для раздаточного материала (буклетов, газет, и др.) и ящики обратной связи. Ящики опечатаны, вскрывать их и забирать жалобы и предложения работников имеют право только сотрудники службы управления персоналом. Особое внимание в своей работе служба управления персоналом отводит получению обратной связи,

используя для этого социологические исследования, используя для этого разные методы – от анкетирования до личных интервью.

Для полной уверенности в том, что информация поступила к получателю, на предприятии пользуются двумя коммуникационными каналами. Так, например, изданный руководителем приказ подтверждается переданным по телефону сообщением, либо рассылкой по электронной почте. Но все же без крайней необходимости многоканальные связи не употребляются, чтобы не увеличивать потоки информации на бумажных носителях. Они предназначены, прежде всего, для усиления контроля над выполнением работы, акцентированием важности предлагаемого задания, правильной интерпретации сообщения получателем. Нередко выбор канала передачи информации зависит от самой информации, содержащейся в нем.

Наиболее важным компонентом коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненными. Эти отношения составляют основную часть коммуникативной деятельности руководителя. Выражаются они в постановке целей, составлению планов-графиков работы и последующим контролем его исполнения с элементами обратной связи. Для эффективного решения сложных задач на предприятии принято создавать рабочие группы из специалистов различных отделов, которые регулярно собираются для обсуждения и решения проблем в производстве. Поскольку в обмене информацией участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поразмышлять о новых задачах и приоритетах отдела, о том, как следовало бы работать вместе, о предстоящих изменениях и возможных их последствиях для этого и других отделов, о недавних проблемах и достижениях, предложениях рационализаторского характера.

Как и в любом предприятии коммуникации осуществляются как формально, так и неформально. Формальные коммуникации отражают связи, необходимые для выполнения функций и полномочий, связи, определяемые характером и системой распределения функций. Такие коммуникации существуют в виде письменного сообщения на бумажных, электронных носителях, с помощью факса и телефона.

Неформальные коммуникации возникают в процессе общения работников по различным интересам: житейским, психологическим, ситуационным. Сотрудники общаются друг с другом посредством внутреннего чата, а так же непосредственно беседуя. К неформальным коммуникациям относятся поздравления, деловое общение, а также слухи. Но слухи зачастую не усложняют работу предприятия, так как руководство эффективно ими управляет.

2.4 Способы совершенствования коммуникационных процессов в ООО «Богатырь»

По своей природе работа менеджера - это управление людьми, для получения конкретного результата. Для того чтобы хорошо выполнять свою работу, менеджеру необходимо качественно оценивать себя, свои возможности и способности. Также менеджер должен понимать и слушать своих подчиненных, знать об их интересах не только на работе, но и вообще в жизни. Так у него будет больше шансов стать успешным руководителем.

Многие профессиональные задачи и их решения связаны с сотрудничеством с людьми, а следовательно, и с отношениями с ними. Если отношения между руководителями и подчиненными внутри коллектива выстроены положительным образом, то даже работая вместе над решением трудных задач, каждая сторона будет получать удовольствие от взаимодействия. Но как выстроить такие отношения, какие есть пути и способы? Ответ на этот вопрос даёт понятие, называемое психологическим климатом - ключ к пониманию интимных механизмов этого тонкого явления.

Таким образом, одно лишь понимание другого человека недостаточно для того, чтобы иметь с ним дело. Что тогда необходимо? Прежде всего, необходимо установить соответствующие отношения с человеком, иными словами, настроить человека на общение.

Руководитель не мешает настройке соответствующих отношений со своими подчиненными, показывая им готовность и желание общаться, как будто он предлагает себя в качестве партнера по взаимодействию, призывая своих коллег к аналогичным взаимным шагам.

Другим важным условием развития межличностных отношений может быть наша способность понимать мотивы, цели другого человека, его личность в целом.

Любые отношения, установленные между людьми, принимают конкретные, материализованные формы. Совместимость и конфликт, симпатия и антипатия, взаимное притяжение и отторжение. Последнее не только характеризует существующие межличностные отношения, но и влияет на них, став одним из условий их развития.

Сегодняшний бизнес характеризуется высоким уровнем неопределенности. Часто бывают ситуации, когда для правильного решения недостаточно информации или времени. Или, напротив, избыток противоречивой, разнообразной информации. В таких ситуациях часто даёт сбой традиционный тип мышления, свойственный многим лидерам, который характеризуется как рациональный, линейно-последовательный, консервативно-стереотипный, направленный на нахождение привычного, очевидного, «правильного» варианта решения проблемы. В этом случае происходит подавление (или атрофия из-за отсутствия спроса) способностей правого полушария. Рационально-прагматичный, утративший контакт со своими чувствами и интуицией, лидер может быть эффективным ситуационно. Но то, что он привык считать своим ресурсом, часто становится для него главным ограничением, как в решении конкретных проблем, так и во взаимодействии с людьми.

В настоящее время успешной и эффективной является та организация, лидер которой обеспечивает ее устойчивость и развитие. Ключом к ее успеху является наличие и разумное сочетание лидерских и управленческих навыков. А «волшебный ключ» - в познании и развитии личностно-психологических характеристик, позволяющих эффективно решать задачи как лидерского, так и управленческого уровня.

Важным фактором качества управления является личность самого лидера, его способности, социально-психологические характеристики, уровень коммуникативных навыков, способность находить общий язык со своими подчиненными и организовывать их работу. На методы работы менеджеров и эффективность организации влияет оценка их деятельности, имеющийся опыт работы, мотивация и уровень задач.

Не каждый может стать менеджером, предпринимателем, лидером, особенно в условиях рыночной экономики. Для этого человек должен соответствовать ряду требований. Такие умения и способности лидер способен развить, потому что все мы в жизни и работе чему-то учимся и приобретаем опыт, в данном случае опыт эффективного управления организацией.

Эффективность управленческой деятельности менеджера зависит от его фактических способностей, которыми он владеет в настоящее время. По определению психолога А.Н. Леонтьева, способности - это свойства личности, совокупность которых определяет успех какой-либо деятельности.

Психологи, которые занимаются теорией способностей, проводят различие между специфическими способностями и общей способностью индивида. Но успех лидера зависит не только от его способностей но и от его опыта (знаний, умений, навыков), а также от качеств личности. Качества, присущие руководителю, определяют его роль и имидж в организации: является ли он руководителем и кумиром для подчиненных, харизматичной личностью с творческим мышлением или же он является успешным менеджером, который просто выполняет поставленные перед ним задачи и решает многие проблемы рационально.

Сильный лидер отличается высокой степенью неоднородности используемых методов управления, так называемых управленческих навыков. Общая способность управлять деятельностью требует следующих управленческих функций и навыков, присущих сильным менеджерам (определение этих характеристик, безусловно, поможет любому менеджеру более полно изучить его бизнес, оценить и проанализировать различные этапы его развития для дальнейшего достижения наибольшей эффективности в деятельности компании):

□ Способность решать «нестандартные» управленческие проблемы, которые не имеют готовых рецептов решений, связанных с конкретными, а иногда и конфликтными ситуациями. Решения должны быть направлены на разрешение конфликтов. Чем сильнее лидер, тем меньше он конфликтует.

□ Важную роль играет способность мыслить масштабно. Масштабы мышления менеджера тесно связаны с его должностью и определяются проблемами, над которыми он работает, и какими категориями он думает в соответствии со своей позицией: одна из основных психологических трудностей нового руководителя, назначенного на эту должность - довести масштабы своего мышления в соответствии с новой должностью. Степень легкости и эффективности реструктуризации прежних масштабов мышления говорит о способности человека к управленческой деятельности.

□ Необходимо также обеспечить возможность позитивной саморегуляции системы управления. Менеджеру предоставлено право принимать решение о выборе и размещении персонала в его подразделении. Эффективность этих решений напрямую зависит от управленческих способностей менеджера. Сильный лидер выбирает сильных подчиненных, слабый лидер - слабых. В первом случае можно говорить о положительной, во втором - о негативной саморегуляции системы управления.

□ Далее необходимо умение грамотно выстроить, улучшить функциональную расстановку кадров. Сильный и опытный лидер умеет правильно оценивать работу подчиненных. Он старается не привлекать «слабых» работников к решению важных и сложных вопросов, помогает им понять «нестандартные» ситуации, иногда опираясь на авторитарные методы руководства. Иногда он может передавать свои полномочия сильным подчиненным, ставя перед ними задачи по обучению «слабых», используя демократические методы руководства и ориентируясь на свои способности и опыт.

Способность к управленческой деятельности, либо заложена в человеке с детских лет и это является неотъемлемой чертой его характера, в других случаях это следует развивать, тем более, если таких навыков требует его бизнес.

Мероприятия по повышению эффективности управления и повышению степени влияния лидерства руководителя ГК «Ока» на подчиненных предлагаются следующие:

- Это всевозможные бизнес – тренинги, семинары и курсы для руководителей среднего и высшего управленческого звена, также для руководителей малого и среднего бизнеса, с целью совершенствования навыков управления кадрами и организацией в целом. Множество таких мероприятий проводится в разных городах нашей страны, основное количество их сосредоточено в Москве, куда зачастую и съезжаются руководители больших корпораций, сетей и других организаций для повышения уровня своего развития как руководителей (Бизнес – курсы MBA (Master of business administration);

Преимущества данных тренинг – семинаров:

1. Создание системного представления об управленческих функциях.
2. Обогащение управленческого инструментария руководителя за счет практических, проверенных на практике инструментов (постановка задач, делегирование полномочий, формирование точек контроля и предоставление по ним эффективной обратной связи, способы нематериальной мотивации подчиненных и т.д.).
3. Формирование у участников осознанной управленческой позиции.
4. Выявление собственного потенциала и нахождение внутри себя необходимых ресурсов для повышения личной эффективности.

Ниже разработана конкретная программа бизнес – тренинга для руководителей высшего звена крупных организаций, ее название: «Система оперативного

менеджмента». Это двухнедельная программа, направленная на обогащение бизнес словаря руководителя, овладение дополнительными навыками эффективного управления и поддержание уверенности и статуса руководящего звена.

Также существует огромное количество литературы, биографий, описывающих пути знаменитых руководителей и управленцев: автократов, демократов и либералов. Этот метод заключается в изучении и применении учебных изданий и художественной литературы как руководства по управлению организацией. Пользуясь таким методом, можно научиться грамотно строить управленческую деятельность, исключая жертвы и излишний риск, поскольку в книгах наглядно представлены неудачи и успехи великих людей и компетентных руководителей, а учиться, как говорить лучше на чужих ошибках (книга Ли Якокка «Карьера менеджера» (из жизни компании «Форд» и о становлении компании «Крайслер»));

Третий путь повышения эффективности развития и влияния лидерства на подчиненных – это инициатива в организации руководителем обучения и повышения квалификации своих подчиненных, посредством проведение мастер классов и обучающих уроков внутри организации в не рабочее время, естественно по желанию и без принуждения. Сотрудники организации должны видеть, что руководитель заботится о становлении их карьеры, об их служебном росте и развитии.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Коммуникаций играют важную роль в бизнесе. Они имеют большое значение для структурирования и организации, и, следовательно, вносят свой вклад в успех организации. Данный факт подтверждается множественными учебными курсами, разработанные с целью обеспечения улучшения внутрикорпоративных коммуникаций.

Проблема формирования эффективных коммуникаций на предприятии является на сегодняшний день особенно актуальной, поскольку коммуникация является очень важной системой предприятия, а эффективно налаженные коммуникации обеспечивают организационную эффективность. Если ликвидировать потоки информации полностью на предприятии, то оно прекратит своё существование. Предприятие эффективно в сфере коммуникации, эффективно и во всех иных видах деятельности. От эффективности коммуникационных взаимодействий и

связей зависит будущее развитие не только организации, как хозяйствующего рыночного субъекта, но и людей, которые работают в данной организации.

В данной работе нами было рассмотрено понятие деловой коммуникации, его отличие от других видов коммуникации и структура. Нами была создана схема процесса деловой коммуникации как процесса взаимодействия двух коммуникантов по достижению определенной цели. В качестве особенностей деловой коммуникации нами отмечены:

- ○ регламентированность
- целевой характер.

Менеджмент позволяет рассмотреть деловую коммуникацию под новым углом зрения. В частности, теоретики менеджмента и управления организацией Дафт Р., Кибанов А.Я., Асаул А.Н., Мельников И., Титова Л.Г., Дорофеев В.Д. связывают коммуникацию с такими важнейшими элементами менеджмента как:

- организационная культура,
- целеполагание и целедостижение,
- имидж,
- информация.

Соответственно, деловая коммуникация имеет в профессиональной деятельности современного менеджера исключительно высокое значение, поскольку она позволяет ему решить целый ряд задач: транслировать организационную культуру компании, формулировать и достигать поставленные цели, формировать свой позитивный имидж, выбирать качество и количество передаваемой информации.

Знакомство с проблемой эффективности деловой коммуникации в профессиональной деятельности менеджера позволяет осознать важность коммуникации как инструмента воздействия на ключевые показатели деятельности организации.

Рассмотренная в курсовой работе компания ООО «Богатырь» не имеет четкой сформулированной стратегии, в настоящий момент развивается согласно общему видению деятельности холдинга, учитывая ситуационные вызовы. Отсутствие стратегии негативно влияет на структуру, процессы, персонал Компании, но несмотря на это Компании удается сохранять лидирующие позиции на рынке,

благодаря силе бренда, качеству, узнаваемости и широкой дистрибуции продукта. Крайне необходимо выделить стратегические задачи Компании из задач холдинга, для того, чтобы задать целевые векторы развития, сформировать и обеспечить исполнение плана мероприятий по достижению целевых показателей.

Результатом курсовой работы стало определение ключевых направлений развития Компании, которые позволят достичь стратегических целей по 3 продуктам.

В рамках ограниченного объема данной работы невозможно дать глубокий и исчерпывающий анализ для разработки стратегии, но даже учитывая весьма схематичный вид сформулированной стратегии, изложенные в ней материалы и выводы дали почву для ряда сложившихся проблем. Рекомендации, выработанные в ходе подготовки курсовой работы, будут применены на практике Компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Асаул А.Н. (в соавторстве с М. А. Асаул, П. Ю. Ерофеев, М. П. Ерофеев) Культура организации: проблемы формирования и управления, - СПб.: Гуманистика, 2006: http://www.aup.ru/books/m12/3_3.htm
2. Блинов А. О. Опыт исследования внутренних коммуникаций предприятия // Социолог. исслед. - 2011. - N 11. - С. 34-39.
3. Вардимиади Ю. О проблемах коммуникации внутри компании // Упр. продажами. -2017. - N 1. - С. 43-47.
4. Внутренние коммуникации - ключ к успеху в бизнесе // PR в России. - 2015. - N 12.- С. 4.
5. Володина Н. Особенности адаптации разных категорий сотрудников // Справ. по упр. персоналом. - 2018. - N 3. - С. 52-57.
6. Володина Н. Особенности адаптации разных категорий сотрудников // Там же. - 2016. - N 3. - С. 52-57.
7. Володина Н. Оценка эффективности процесса адаптации // Там же. - 2009. - N 5. - С. 58-63.
8. Глотова А. Внутренний PR: технология успеха // Там же. - 2014. - N 6. - С. 66-73.
9. Гнатюк О. Л. Основы теории коммуникации: учебное пособие / О. Л. Гнатюк. — М.:КНОРУС, 2016. -256 с.
10. Григорьева О. Идеальное решение кадровой проблемы - максимальное совпадение ожиданий компании и стремлений кандидата // Упр. персоналом. - 2015. - N 21. - С. 8-15.

11. Гузикова М.О., Фофанова П.Ю. Основы теории межкультурной коммуникации. Учебное пособие. Уральский федеральный университет, 2015.
12. Гусарова Н. Строим эффективную адаптацию // Отдел кадров. - 2013. - N 1. - С. 107-111.
13. Дафт Р. Л. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2013. — 864 с.
14. Деловая коммуникация в деятельности менеджера: учебно-методический комплекс по направлению: 521500 – «Менеджмент» / авт.-сост. О.Н. Ордина. – Киров: филиал НОУ ВПО «СПБивЭСЭП» в г. Кирове, 2017. – 22 с.
15. Конецкая В. П. Социология коммуникации./ В. П. Конецкая. — М.: Международный университет Бизнеса и управления, 2011. — 204 с.
16. Лэйхифф Дж. М., Пенроуз Дж.М. Бизнес-коммуникации. — СПб.: Питер, 2018. — 688 с.
17. Мельников И. Профессия менеджер: Общение в деятельности менеджера, М.:ЛитРес, 2013, с. 6
18. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. / Пер. с англ. — М.: Дело, 2015 — 800 с.
19. Омская область в цифрах; Краткий статистический сборник / Омскстат. – Омск, 2017. – 68 с.
20. Пешкова О. А. Приемы управления формальными и неформальными коммуникациями в организациях./ О. А. Пешкова // Молодой ученый.- 2015.- № 7.- С.116-118.
21. Титова Л.Г. Деловое общение: учебное пособие/ Л.Г. Титова.- М.: ЮНИТИ, 2018.- 271 с.
22. Шаповалова Н.Г., Старостина Е.В. Основы теории коммуникации: начальный курс. Учебно-методическое пособие. М., Вузовское образование, 2018.- 355 с.
23. Шарков Ф. И. Теория коммуникаций./ Ф. И. Шарков. — М.: РИП-холдинг, 2016— 244 с.