

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

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.

Достижение главных целей организации, будь то завоевание либо удержание рыночных позиций, успех на рынке, удержание существующих потребителей либо привлечение новых, невозможно без формирования оптимальной системы внутренних коммуникаций организации, которая является именно той платформой, где образуется система внешних коммуникационных взаимосвязей организации. Эффективное управление внутренними коммуникациями обеспечивает накопление, формирование, обобщение и структурирование знаний и опыта работников организации в едином информационном поле, обеспечение свободной циркуляций информации снизу вверх и сверху вниз, что обеспечивает, в свою очередь, повышение эффективности работы всей организации.

Данный вопрос особенно актуален для промышленных организации, система сбыта и продукция которых отличается некой спецификой, а именно, предусматривает более тесную связь с потребителями. На базе внутренних коммуникационных процессов предприятия формируется его имидж как надежного партнера, поставщика, производителя, работодателя и пр., то есть внутренние коммуникационные процессы влияют на отношения предприятия с контрагентами, в итоге — на эффективность деятельности всего предприятия.

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.

Главной целью работы исследование организации эффективного коммуникационного процесса в качестве одной из мер совершенствования системы управления персоналом на предприятии ООО "Сибирские колбасы".

Для достижения главной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть понятие и общая характеристика деловых коммуникаций;
- охарактеризовать уровни и виды коммуникаций в организаций в структуре коммуникационного процесса;
- проанализировать основные технико-экономические показатели деятельности ООО «Сибирский колбасы»
- провести анализ организации коммуникационного процесса на примере ООО «Сибирские колбасы» г. Омск;
- выделить особенности коммуникации на предприятии;
- охарактеризовать направления совершенствования коммуникационного процесса.

Объект исследования курсовой работы – это ООО "Сибирские колбасы".

Предметом исследования в курсовой работе является организация коммуникационного процесса.

Методы исследования- сравнения, аналитический, анализа научной литературы.

При написании курсовой работы использовалась научная литература.

1 Теоретические основы формирования эффективных коммуникаций в организации

1.1 Понятие и общая характеристика деловых коммуникаций

Деловые коммуникации - это сложная процедура взаимодействия и взаимосвязи, где идет деятельностный взаимообмен опытом и информацией с целью поиска и

нахождения решения поставленной задачи или проблемы.

Деловые коммуникации в профессиональном секторе являются между людьми нелегким многоступенчатым процессом, в котором идет ориентация на определенные задачи и цели, а участники этого процесса находятся в официальном положении. Этические и профессиональные принципы и традиции определяют установку ограничений в деловом общении, т.е. его регламентированность.

Психологи вносят в деловой этикет 2 категории принципов:

1) Вертикальные. Этот принцип, который характеризует взаимоотношения подчиненного и руководителя.

2) Горизонтальные. Этот принцип распространяется на взаимоотношения между людьми внутри коллектива или одного профессионального статуса.

Специалисты-психологи советуют относиться к своим партнёрам и коллегам по работе дружелюбно и приветливо, даже если существуют какие-то личные антипатии [6, с 69].

Речь в деловом общении так же регламентируется некоторыми правилами, основанными на психологических, возрастных и социальных аспектах. То есть существуют некие механизмы этикета, которые могут помочь в различных рабочих ситуациях при благодарности, просьбе, приветствии и т.п. Такими механизмами могут являться выражения «добрый день», «позвольте поинтересоваться», «будьте так добры», «раз с вами познакомиться» и другие.

Для общего сотрудничества и общей деятельности идет обмен конкретной информацией между людьми, чем и обусловлены взаимоотношения между людьми в коллективе или с партнерами.

Психологи делят деловое общение на несколько стадий для благоприятного протекания: [2, с. 44]

1 этап. Знакомство. На данном этапе осуществляется контактная установка между людьми, где каждый представляется друг другу.

2 этап. Осмысление ситуации и ориентировка.

3 этап. Обсуждение поставленной задачи.

4 этап. Поиск и нахождения решения задачи.

5 этап. Окончание контактного взаимодействия.

Взаимоотношения на службе должны исходить из общих интересов в деле, потребностей и запросов, начавшихся на партнерстве и т.д. Такое деловое общение станет главной частью бизнеса, производственного и технологического процесса, при которой каждый будет увеличивать свою творческую и трудовую активность.

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.

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: [17, с.105]

- 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;
- опосредованное: при помощи употребления особенных орудий или средств связи;
- непосредственное: принимают участие части тела и органы всех участников делового общения (голосовые связки, туловище, голова, руки, ноги и т.п.)

1.2 Уровни и виды коммуникаций в организаций в структуре коммуникационного процесса

Целью коммуникационного процесса является обеспечение понимания информации, которая является предметом обмена. Выделяют 4 основных компонента коммуникационного процесса:

- а) отправитель — лицо, которое генерирует идеи, объём информации, накапливает, собирает и передаёт её;
- б) получатель — лицо, которому информация предназначена и которое её интерпретирует;
- в) каналы связи — средства передачи информации;
- г) сообщения — собственно информация, которая закодирована с помощью символов.

Процесс обмена информацией состоит из нескольких этапов:

- 1) Этап зарождения идеи. Отправитель определяет, какая идея будет являться предметом обмена.
- 2) Этап кодирования и выбора канала. Отправитель до передачи идеи должен посредством символов ее закодировать, для этого используя символы или слова (вербальное оформление), мимику, жесты (невербальное оформление). Идея с помощью кодирования превращается в сообщение, то есть кодирование представляется здесь некой операцией упаковки. При коммуникации важно, чтобы идея и канал связи соответствовали друг другу.
- 3) Этап передачи. Передача может осуществляться письменными или устными сообщениями непосредственно от определённого лица к другому либо посредством почты и иных каналов связи (компьютерные сети, телефон и пр.).
- 4) Этап декодирования — символы сообщения трансформируются обратно в мысли получателя. Важно подчеркнуть: обмен информацией считается тогда эффективным, когда получатель понял идею отправителя и продемонстрировал это понимание, осуществив действия, которые ждёт от него отправитель. Получатель по ряду причин может придать другой, чем предполагает отправитель, смысл сообщению.

2 Анализ проблем организации коммуникационного процесса на примере ООО «Сибирские колбасы» г. Омск

2.1 Основные технико-экономические характеристики организации

Объектом исследования в курсовой работе является ООО «Сибирские колбасы», далее Компания. Компания существует с 1999 года как производитель колбасных изделий и деликатесов, охлажденных и замороженных полуфабрикатов. Компания работает на рынке Западной Сибири, центральным для дистрибуции рынком является Омская область, которая в курсовой работе принимается как основной рынок. ООО «Сибирские колбасы» входит в состав холдинговой структуры – ГК «РУСКОМ», в рамках которой реализована вертикальная интеграция предприятий агропромышленного сектора. В структуре холдинга ООО «Сибирские колбасы» занимается мясопереработкой, преобладающая доля сырья поступает с двух других предприятий холдинга – свинокомплекса ООО «Руском-Агро» и птицефермы ООО «Морозовская птицефабрика».

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 Омской 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:

Юридический адрес предприятия – г.Омск, 8 Семиреченский переулок 1.

Через 5 лет ООО «Сибирские колбасы» 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.

2.2 Анализ коммуникационного процесса на предприятии

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 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. Общество 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, выделяется 8 основных групп влияния, которые имеют по отношению к Компании разные, иногда противоречивые цели.

Для анализа лидерских качеств у руководителей предприятия с позиции возможности развития их карьерных перспектив применялась методика Е. Жарикова, Е. Крушельницкого, достаточно подробно освещенная 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, то 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 приведены на рис. 2

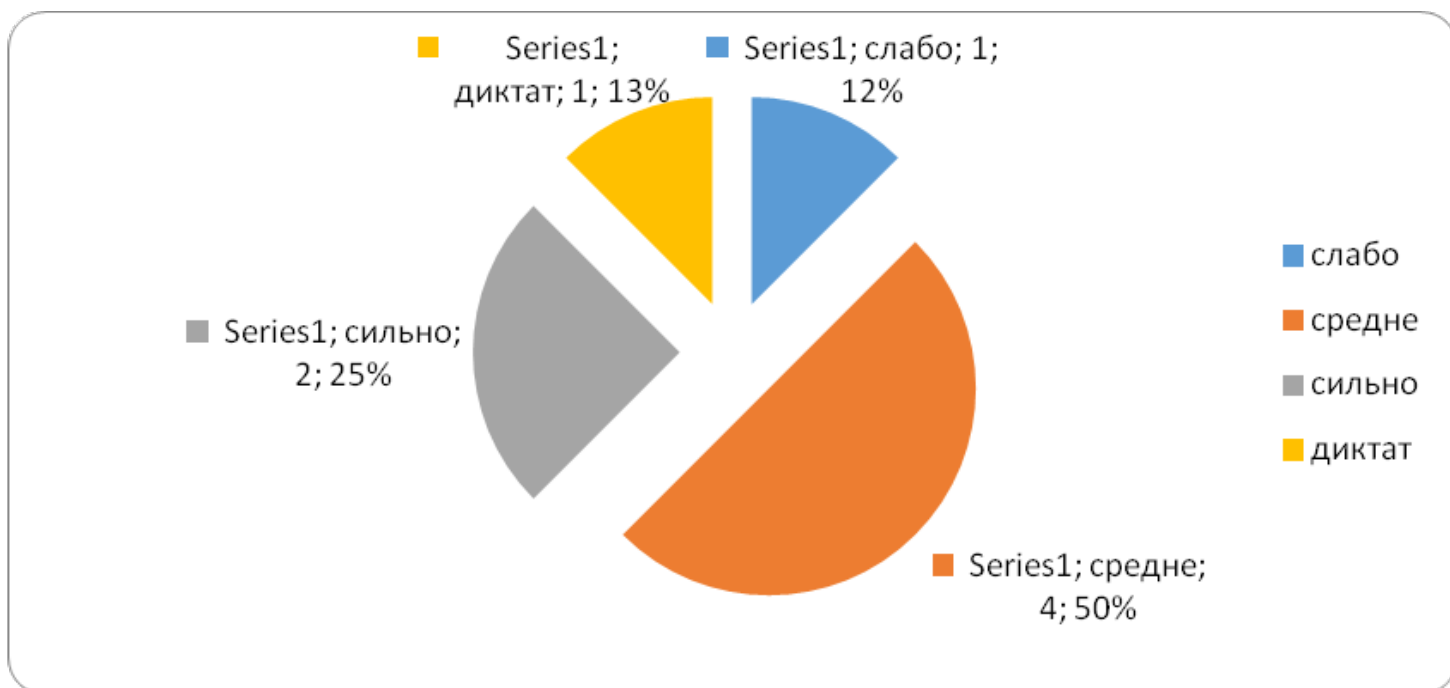


Рисунок 2 Результаты диагностики лидерских качеств у руководителей среднего звена предприятия

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 1

Таблица 1 Результаты оценки эффективности лидерства для руководителей предприятия

№	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

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 «Сибирские колбасы» 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. 1)

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.

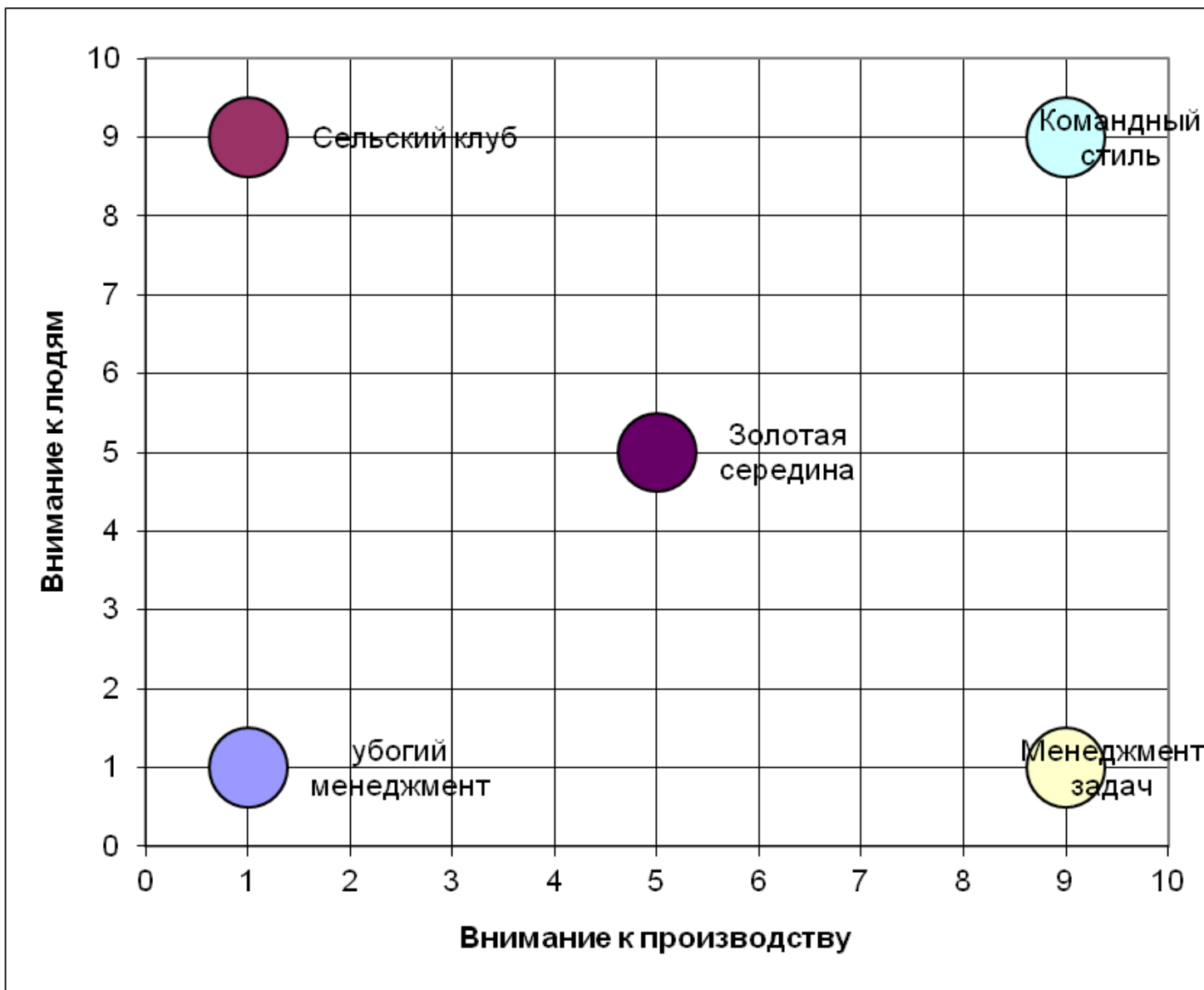


Рисунок 1 Решетка менеджмента

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

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 деловые 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 «Сибирские колбасы» 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 «Сибирские колбасы» является устойчивость к стрессу.

Стрессоустойчивость - это способность противостоять сильным отрицательным эмоциональным влияниям, которые вызывают высокую психическую напряженность, поскольку деятельность менеджера протекает в условиях значительных психологических нагрузок.

Основа в развитии обозначенных лидерских качеств является самосовершенствование менеджера. Для этого ему необходимо выделять время (можно рассмотреть выделение служебного времени) для развития и

самообразования. Качество данного процесса можно контролировать путем проведения оценки психологических и личностных качеств менеджера в процессе плановой аттестации сотрудников с использованием специальных психологических тестов.

Данные методы должны стать элементом перспективной системы мотивации для менеджеров рассмотренного предприятия.

Материалы проведенного исследования дают возможность конкретизировать специфические требования к директору на предприятии ООО «Сибирские колбасы» с учетом выполняемых им ролевых функций. Некоторые качества у директора предприятия и заместителя директора развиты хуже, чем нужно для эффективного сотрудничества с подчиненными. По мнению опрошенных подчиненных, у руководителя предприятия особенно не хватает таких качеств как обоснованная смелость при принятии решений, справедливость при рассмотрении конфликтных ситуаций, умение учитывать возможности исполнителей, требование результата.

Важными чертами лидера, которые должен развивать директор предприятия является деловитость, которая проявляется в плановости, четкой регламентации деятельности, высокой организованности, предприимчивости, конкретности и оперативности в работе, продуманному управлению и гибкости в решении текущих вопросов, умении правильно маневрировать производственными ресурсами и быстро перестраиваться, если этого требуют интересы дела.

Деловитость означает некоторую практичность, умение получать максимум пользы для общего дела при имеющихся ресурсах, способность твердо оценивать производственную ситуацию и прогнозировать результаты намеченных действий. Деловой лидер должен поставить задачу для подчиненных с четкими целями, умело подбирает исполнителей, четко разграничивает их обязанности, права и ответственность, осуществляет систематический контроль, эффективно стимулирует за хорошую работу. Рекомендации относительно изменения стиля управления руководителем предприятия будут приведены в следующем параграфе данной главы курсовой работы.

Чертой делового стиля лидерства есть профессиональное осуществление распорядительной деятельности, научная обоснованность решений, которая базируется на высоком уровне знаний и развитом интеллекте руководителя. Высокий демократизм управленческого процесса за рыночной экономики не может сопровождаться созданием численных советов, комиссий и заседательской суетой,

которая нередко ведет к бюрократизму в работе и потери ответственности должностных лиц за порученный участок. Поэтому директору предприятия рекомендуется задуматься относительно усовершенствования своего делового стиля.

Эффективность лидерства на предприятии зависит от поведения лидера, специфические черты поведения делают поведение одних лидеров более эффективной, чем других. Поскольку определенные черты характера директору предприятия будет тяжело изменять, то наверное ему будет легче найти эффективное поведение, привычки, усвоить определенные правила, проверенные многолетней практикой.

Директору предприятия как лидеру своим поведением рекомендуется постоянно демонстрировать честность, определенное мужество говорить правду подчиненным, не бояться признаться в осуществимые ошибки.

В управленческой деятельности необходимо развивать личную привлекательность лидера, составными частями которой есть:

1. Высокие моральные качества и характеристики.
2. Психологические знания и умения: коммуникабельность и симпатичность, правильный подход к звездным и референтным группам, интуитивное улавливание наступления конфликта.
3. Техника самопрезентации как умение себя показать. Кроме естественного дара, надо иметь специальные знания, овладеть определенными привычками самопрезентации, т.е. техникой личной обворожительности.

Директор предприятия ООО «Сибирские колбасы» акцентирует внимание на сотрудниках более, чем на достижении производственного результата, что приводит к снижению эффективности управления, следовательно для успешного лидерства рекомендуется найти время и еще раз досконально изучить подчиненных и всего коллектива работающих, что не позволит им пользоваться мягкостью, чувствовать свою безнаказанность т даст возможность выбирать именно те методы влияния на работника, которые отвечают его психологической структуре, ценным ориентациям, нуждам и интересам.

Директору предприятия ООО «Сибирские колбасы» как лидеру приходится иметь дело, в отличие от менеджеров среднего звена, рекомендации которым были

разработаны в предыдущем параграфе, с руководителями, интеллектуальный уровень которых сравним с его. Поэтому тип лидерства, который необходимо придерживаться это «Лучший среди нас» [34, 35]

Весь перечень рекомендаций для осуществления эффективного лидерства на предприятии имеет такой вид.

1. Постоянно демонстрировать высокую организационную культуру: плановость, точность во всем, самодисциплину, бережливое отношение не только к своему, но и к чужому времени.
2. Научиться быть решительным, не откладывать важных дел со дня на день, а принятое решение неуклонно внедрять в жизнь.
3. Быть справедливым, особенно к подчиненным, и главное, требовательным. Не допускать обмана со стороны подчиненных и срыва выполнения задач, обусловленных придуманными отговорками.
4. Всегда поощрять подчиненного за хорошую работу, но самому никогда не делать того, что должны делать подчиненные, за исключением крайне необходимого.
5. Предоставлять максимальную самостоятельность сотрудникам, если их действия и мысли существенно не расходятся с мыслями руководителя. Не спорить относительно мелочей, но осуществлять жесткий контроль за результатом работы
6. На первом этапе становления как эффективного лидера, для предотвращения недоразумений, в некоторых случаях давать письменные распоряжения, особенно когда речь идет об ответственных задачах. Если распоряжения оказалось ошибочным, признать ошибку, попросить извинение.
7. Проявлять обоснованную жесткость и требовательность, но и не наказывать подчиненного, если он допустил ошибку при выполнении полезного дела, чтобы не лишиться его инициативы на будущее.
8. Положительно воспринимать критику и деловые предложения, на совещаниях, на собрании и заседаниях не выступать первым, но и уметь различить неконструктивную критику, направленную на срыв сложных задач со стороны подчиненных.
- 9 Уважать чужие мнения, если они даже не совпадают с мнением директора, а свое мнение высказывать максимально лаконично.

10. Быть вежливым, беспредельно терпеливым, никогда не обнаруживать раздраженности, показывать максимальную хладнокровность.
11. Сохранять чувство ответственности за порученное дело. Упомянуть о своих обязанностях раньше, чем о правах.
12. Искать и разрабатывать наилучшие решения и стараться их реализовать, как бы это тяжело не было, развивать интеллект, стремиться к тому, чтобы подчиненные понимали, принятое директором предприятия решения является лучшее – он все взвесил и решил.
13. Всегда выполнять свое обещание придерживаться данного слова.
14. Соблюдение изложенных рекомендаций может оказывать содействие осуществлению эффективного лидерства при условиях рыночного механизма хозяйствования, повышению мотивации подчиненных по достижению поставленных целей и повышению эффективности деятельности предприятия в целом.

2.3 Особенности коммуникации на предприятии

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. К ним относятся: инструкции, приказы, поощрения, распоряжения, доски объявлений, на которых размещается оперативная информация, поздравления с праздниками, вывешиваются фото лучших сотрудников.

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.

Глава 3 Совершенствование коммуникационного процесса на предприятии ООО «Сибирские колбасы»

3.1 Предпосылки совершенствования внутренних коммуникационных процессов

В ходе исследования возможных вариантов совершенствования внутренних коммуникационных процессов были изучены психологические и личностные особенности руководителей современного производства. В исследовании принимали участие 13 испытуемых в возрасте от 20 до 45 лет. База исследования – ООО «Сибирские колбасы».

Результаты исследования, полученные посредством опроса руководителей.

Проанализировав ответы на предложенные вопросы, была получена информация о психологических особенностях руководителей современного производства.

Исследование показало, что:

45% испытуемых чувствуют необходимость в дополнительном удовлетворении первичных потребностей, т.е. потребности в похвале, внимании, склонность к удобствам и желание хорошо одеваться.

55% испытуемых кажется, что в настоящий момент его первичные потребности вполне удовлетворены.

5% испытуемых не уверены в сохранении своего рабочего места.

30% испытуемых часто думают о том, как повысить уровень зарплаты.

10% испытуемых не очень заинтересованы в развитии общения в своем коллективе.

65% испытуемых заинтересованы в своей дальнейшей карьере, надеются на возможность продвижения по работе. Другие 35% равнодушны к повышению на работе.

20% испытуемых считают свои обязанности скучными, хотели бы, чтобы работа была более разнообразной.

У 15% испытуемых отсутствует возможность реализовать себя на работе.

Результаты исследования, полученные посредством опросника Дж.Холланда.

Американский психолог Дж. Холланд в своей типологии личности выделил шесть психологических типов людей: конвенциональный (стандартный), реалистический, социальный, интеллектуальный, артистический, предприимчивый. Каждый из этих типов охарактеризован определенными чертами темперамента, характера и т. д. В связи с этим определенный психологический тип личности соответствует профессии, в которой человек может добиться наибольшего успеха.

20% субъектов относятся к интеллектуальному психологическому типу людей. Для этого типа людей характерны - аналитический ум, независимость и оригинальность суждений. Дж. Холланд отмечает, что в этом типе людей преобладают эстетические и теоретические ценности. Такие люди ориентированы на решение интеллектуальных творческих задач, а также они чаще выбирают научные профессии. Структура интеллекта гармонична: развиваются вербальные и невербальные способности. Характеризуется высокой активностью, но в деятельности на общение не настроен. В разговорах часто передатчик информации, в основном - интроверт. Наиболее предпочтительные сферы деятельности: геология, география, математика, творческие профессии.

25% субъектов относятся к социальному психологическому типу людей. Этот тип личности характеризуется выраженными социальными навыками (стремление к лидерству, умение общаться, потребности в многочисленных социальных контактах). Независимо от других, с успехом адаптируется к обстоятельствам. Чувствительны и эмоциональны. Выражены вербальные способности в структуре интеллекта. Они отличаются своим желанием преподавать и воспитывать других, их способностью сопереживать и сочувствовать. Наиболее предпочтительные сферы деятельности: медицина, психология, педагогика.

45% испытуемых принадлежат к стандартному типу людей. Этот тип людей характеризуется тем, что они предпочитают структурированные действия, учебную работу, определенные алгоритмы. Есть способности обрабатывать специфическую, рутинную (цифровую) информацию. Стереотипный подход к проблемам. Черты характера: консерватизм, подчинение, зависимость. В поведении и коммуникации придерживаются стереотипов, хорошо следуют обычаям и традициям. Слабые

организаторы и лидеры. Наиболее распространенными являются невербальные (особенно счетные) способности. Наиболее предпочтительными являются такие специальности, как финансист, бухгалтер, товарный эксперт, экономист, клерк, канцелярский работник.

5% людей принадлежат к предприимчивому психологическому типу. Этот тип характеризуется выбором целей и задач, что позволяет проявить энтузиазм, импульсивность, энергию. Характерные черты: потребность в признании, стремление к лидерству, некоторая агрессивность, предприимчивость. Они предпочитают задачи, связанные с лидерством, личным статусом. В структуре интеллекта преобладают вербальные способности. Занятия, требующие большой работы, моторных навыков, усидчивости и концентрации внимания, им не нравятся. Эти характеристики реализуются в таких профессиях, как: директор, дипломат, менеджер, репортер, кооператор, брокер.

5% субъектов относятся к артистическому психологическому типу. В отношениях с другими они полагаются на свое воображение и интуицию. Эмоционально-сложный взгляд на жизнь. Черты характера: оригинальность мышления, независимость в принятии решений. Обычно не живут по правилам и традициям. Они предпочитают творческую деятельность: музыку, рисование, деятельность в гуманитарных науках. Восприятие и моторные навыки хорошо развиты. Высокий уровень экстраверсии. В структуре интеллекта преобладают вербальные способности. Наиболее предпочтительные сферы деятельности: филология, искусство, история.

Итак, посмотрим результаты опроса и сделаем основные выводы.

Рис. 1. Кому вы непосредственно подчинены (%)



Рисунок 2 Кому вы напрямую подчиняетесь?

Большинство руководителей, участвовавших в опросе, подотчетны непосредственно генеральному директору. Это говорит о том, что российские фирмы включают функцию управления в качестве одного из своих главных приоритетов и что у мастеров есть хорошая возможность реализовать свои решения.

Тем не менее, в нашем списке должностей 2 место занимает финансовый менеджер: 15,3% опрошенных респондентов подчиняются ему. В то же время коммерческий директор замыкает список. Лишь только в 2,7% случаев он отдает приказы отделу.

В целом, согласно ответам на этот вопрос можно сделать вывод, что с точки зрения подчинения статус директора в ООО «Сибирские колбасы» высок, но его влияние на компанию нельзя считать обширным.

Рис. 2. Какой была ваша предыдущая рабочая позиция (%)

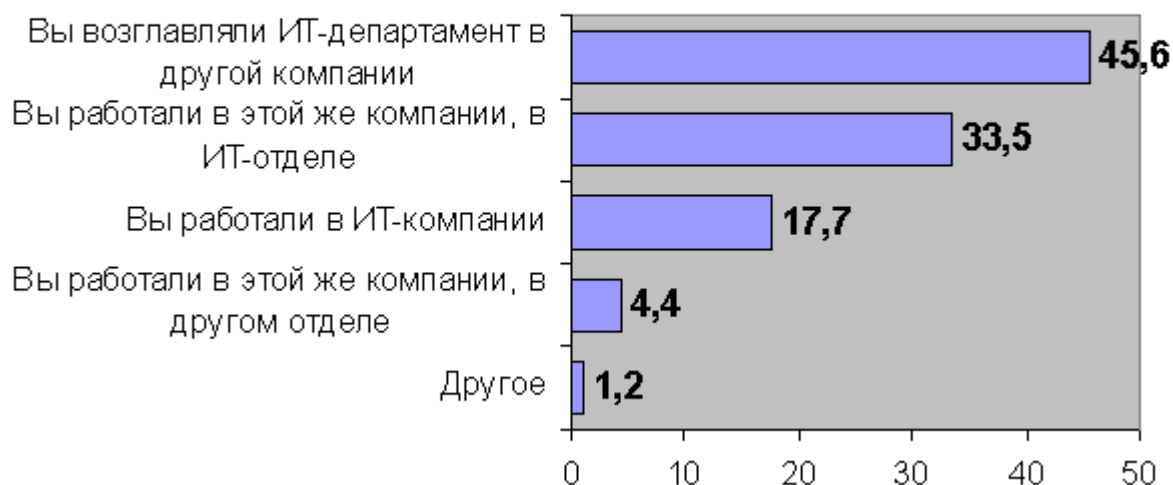


Рисунок 3 Какова была ваша предыдущая рабочая должность?

Почти половина (45,6%) опрошенных перешли на текущую работу в качестве лица, занимающего аналогичную должность в другой компании. Это указывает на развитие потребностей на эту должность, среди заявленных качеств которой есть не только знания в области информационных технологий, но и управленческий опыт. Но тем не менее, треть (33,5%) респондентов стала менеджерами, имеющими опыт работы в других отделах той же компании.

Рис. 10. Какие качества вы цените в себе как IT-директоре (%)



Рисунок 4 Какие качества вы цените в себе, как в менеджере?

Большинство мастеров ООО «Сибирские колбасы» оценивают такие качества, как «Высокая квалификация и компетентность в области информационных технологий» (69,4%), «Понимание стратегии развития компании» (65,3%) и «Умение управлять людьми» (63,3%). Однозначно позитивным является тот факт, что управленческие навыки не менее ценны для менеджеров, чем профессиональные знания. Наименее ценятся такие показатели производительности, как «Четкое выполнение обязанностей и задач, возложенных на менеджера», «Склонность к компромиссу», «Экономия» и «Осторожность» (эти качества отмечены 16,1%, 12,1% и 9,7% респондентов соответственно).

3.2 Направления совершенствования коммуникационных процессов

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 говорится 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 проведения 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

Коммуникация — явление сложное, многогранное и многоэлементное. Именно структура помогает понять простой механизм коммуникации, разложить все знания по полочкам в области общения и переносить их на любых личностные и деловые коммуникационные ситуации.

В любой коммуникационной ситуации всегда есть как минимум два субъекта — отправитель и получатель. Первый отправляет некое сообщение, второй, соответственно, его получает (адресатов может быть несколько, если взять в качестве примера презентацию, когда один оратор обращается к целой аудитории). Под сообщением понимается вся совокупность информации, которая передается от отправителя к получателю. Это не только слова или звуки, но и визуальный ряд, эмоциональный фон, интонации, жестикация, пантомимика и т.д. Любое сообщение передается с помощью того или иного канала коммуникации.

Канал коммуникации — это своеобразное средство передачи информации. Слова (а если быть совсем точным, то смысл слов и предложений) передаются с помощью вербального канала; звуки, интонация, тон и тембр — с помощью вокального; внешний вид, жестикация, пантомимика и микромимика — с помощью невербального и т.д. Таким образом, с помощью каналов коммуникации отправитель передает сообщение получателю.

Рассмотренная в курсовой работе компания ООО «Сибирские колбасы» 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. Блинов А. О. Опыт исследования внутренних коммуникаций предприятия // Социолог. исслед. - 2011. - N 11. - С. 34-39.
2. Вардимиади Ю. О проблемах коммуникации внутри компании // Упр. продажами. -2011. - N 1. - С. 43-47.
3. Внутренние коммуникации - ключ к успеху в бизнесе // PR в России. - 2015. - N 12.- С. 4.
4. Володина Н. Особенности адаптации разных категорий сотрудников // Справ. по упр. персоналом. - 2009. - N 3. - С. 52-57.
5. Володина Н. Особенности адаптации разных категорий сотрудников // Там же. - 2016. - N 3. - С. 52-57.

6. Володина Н. Оценка эффективности процесса адаптации // Там же. - 2009. - N 5. - С. 58-63.
7. Глотова А. Внутренний PR: технология успеха // Там же. - 2014. - N 6. - С. 66-73.
8. Гнатюк О. Л. Основы теории коммуникации: учебное пособие / О. Л. Гнатюк. — М.:КНОРУС, 2010. -256 с.
9. Григорьева О. Идеальное решение кадровой проблемы - максимальное совпадение ожиданий компании и стремлений кандидата // Упр. персоналом. - 2014. - N 21. - С. 8-15.
10. Гусарова Н. Строим эффективную адаптацию // Отдел кадров. - 2013. - N 1. - С. 107-111.
11. Гусева Н. В. Программа адаптации секретарей крупных компаний // Кадровая служба и упр. персоналом предприятия. - 2015. - N 10. - С. 86-95.
12. Дафт Р. Л. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2013. — 864 с.
13. Конецкая В. П. Социология коммуникации./ В. П. Конецкая. — М.: Международный университет Бизнеса и управления, 2011. — 204 с.
14. Лэйхифф Дж. М., Пенроуз Дж.М. Бизнес-коммуникации. — СПб.: Питер, 2011. — 688 с.
15. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. / Пер. с англ. — М.: Дело, 2014 — 800 с.
16. Омская область в цифрах; Краткий статистический сборник / Омскстат. - Омск, 2017. - 68 с.
17. Пешкова О. А. Приемы управления формальными и неформальными коммуникациями в организациях./ О. А. Пешкова // Молодой ученый.- 2015.- № 7.- С.116-118.
18. Шарков Ф. И. Теория коммуникаций./ Ф. И. Шарков. — М.: РИП-холдинг, 2016— 244 с.