Министерство образования и науки Российской Федерации

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт менеджмента

Кафедра управления персоналом, сервиса и туризма

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

по дисциплине «Основы теории управления»

Система коммуникации на предприятии

ОГУ 38.03.03.62.5016.459 ОО

Руководитель работы

старший преподаватель

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_г.

Исполнитель

студент группы З15УП(б)УПО

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

«\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_20\_\_\_г.

Оренбург 2016

Министерство образования и науки Российской Федерации

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт менеджмента

Кафедра управления персоналом, сервиса и туризма

**Задание на курсовую работу**

Система коммуникации на предприятии

Исходные данные: Законодательные и нормативно-правовые акты РФ, документы по учету кадров, должностные инструкции, штатное расписание, а также публикации отечественных и зарубежных экономистов.

Перечень подлежащих разработке вопросов:

а) изучить понятие и структуру коммуникационных процессов;

б) исследовать коммуникационные барьеры на предприятии;

в) рассмотреть управление коммуникациями в организации;

г) изучить организационно-экономическую характеристику деятельности организации;

д) проанализировать состав, структуру и движение кадров в организации;

е) рассмотреть особенности управления коммуникационными процессами в организации;

ж) предложить мероприятия по совершенствованию коммуникационных процессов в организации;

з) оценить эффективность коммуникационных процессов предприятия.

Перечень графического материала:

Таблицы,рисунки, схемыпо исследуемой теме.

Дата выдачи задания «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_201\_\_ г.

Руководитель

старший преподаватель Р.М. Прытков

Исполнитель

студентгруппы З15УП(б)УПО А.А. Ридевский

Срок защиты работы «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_201\_\_г.

**Аннотация**

В данной курсовой работе рассматриваются теоретические и практические вопросы изучения системы коммуникации на предприятии.

Структура данной курсовой работы выглядит следующим образом.

Первый раздел отражает теоретические основы коммуникационных процессов в организации; изучена структура коммуникационных процессов, рассмотрены коммуникационные барьеры на предприятии, а также управление коммуникациями в организации.

Во втором разделе рассмотрены особенности управления процессами коммуникации в ООО «РемСтрой-Оренбург» за2013-2015 гг., изучена организационно-экономическая характеристика деятельности организации, проанализирован состав, структура и движение кадров в организации, выявлены особенности управления коммуникационными процессами.

В третьем разделе разработаны рекомендации по совершенствованию коммуникационных процессов в ООО «РемСтрой-Оренбург».

Работа выполнена печатным способом на 47страницах с использованием 20 источников, содержит 3 рисунка, 12 таблиц.

**Содержание**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение………………………………………………………………………….. | 5 |
| 1 Теоретические основы коммуникационных процессов в организации……. | 7 |
| 1.1 Понятие и структура коммуникационных процессов………..…………. | 7 |
| 1.2 Коммуникационные барьеры на предприятии…………………………… | 13 |
| 1.3Управление коммуникациями в организации…………………………… | 15 |
| 2 Особенности управления процессами коммуникации в ООО «Рем Строй-Оренбург» за 2013-2015 гг……………………………………………………. | 19 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности организации………………..……………………………………………………. | 19 |
| 2.2 Анализ состава, структуры и движения кадров в организации……….. | 28 |
| 2.3 Особенности управления коммуникационными процессами в организации……………………………………………………………………… | 32 |
| 3 Рекомендации по совершенствованию коммуникационных процессов в ООО «РемСтрой-Оренбург»………………………………………………….. | 37 |
| 3.1 Основные мероприятия по совершенствованию коммуникационных процессов в организации………………………………………………………. | 37 |
| 3.2 Эффективность коммуникационных процессов предприятия………….. | 40 |
| Заключение……………………………………………………………………….. | 44 |
| Список использованных источников………………………………………….. | 46 |

**Введение**

Коммуникации в организации - это взаимодействие между людьми, которое включает в себя процесс обмена информацией и передачи сведений между отдельными людьми или их группами.

Коммуникацииявляютсяважнейшейсоставляющейвдеятельности руководителя. Руководитель тратит от 50 до 90% своего времени именно на коммуникации.Руководству предприятия необходимо иметь объективную информацию в нужное время и в удобной форме для принятия решений. Не только слово, цифра и другая информация,котораяможетбытьпредставлена письменно или графически, имеет огромное значение в коммуникационном процессе, ноидругиеэлементы(жесты,мимика,паузы) могут быть определяющими с позиций оценки эффективности управления.

Проблема создания эффективных коммуникаций в организации является сегодня особенно актуальной, так как коммуникация является жизненно важной системой организации, а хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности.Если каким-то образом ликвидировать потоки сообщений в организации, то она прекратит свое существование.Организация эффективная в области коммуникации, эффективна и во всех других видах деятельности, а от эффективности коммуникационных связей и взаимодействий зависит будущее не только предприятия, как хозяйствующего субъекта на рынке, но также и людей, работающих на данном предприятии, что обуславливает актуальность выбранной темы курсовой работы.

Объектом исследованиякурсовой работы является ООО «РемСтрой-Оренбург».

Предметом исследования в данной работе является организация коммуникационных процессов в компаниях.

Целью изучения является анализ ключевых понятий и составляющих элементов процесса коммуникации в организации и выявление влияния процесса коммуникаций на эффективность управления внутренними и внешними коммуникациями на примереООО «РемСтрой-Оренбург».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

-изучить понятие и структуру коммуникационных процессов;

-исследовать коммуникационные барьеры на предприятии;

-рассмотреть управление коммуникациями в организации;

-изучить организационно-экономическую характеристику деятельности организации;

-проанализировать состав, структуру и движение кадров в организации;

-рассмотреть особенности управления коммуникационными процессами в организации;

- предложить мероприятия по совершенствованию коммуникационных процессов в организации;

- оценить эффективность коммуникационных процессов предприятия.

Теоретической и методологической базой исследования послужили фундаментальные концепции и гипотезы, представленные в классических и современных трудах отечественных и зарубежных ученых по проблемам управления предприятием. Данные проблемы исследовались в работах следующих зарубежных специалистов: Басовский Л.Е., Веснин В.Р., Гапоненко А.Л., Панкрухин А.А., Громкова, М.Т., Жигалов В.Г., Орлова Т.М., Спивак В.А. и других авторов.

В процессе исследования были использованы такие как методы как экономико-статистический и финансовый анализ, описательный анализ, опросы, наблюдения.

Научная новизна курсовой работы состоит в теоретическом обосновании и методической проработке концептуальных основ управления предприятием.

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

Работа выполнена печатным способом на 47 страницах с использованием 20 источников, содержит 3 рисунка, 12 таблиц.

**1 Теоретические основы коммуникационных процессов в организации**

**1.1 Понятие и структура коммуникационных процессов**

Термин «коммуникация» происходит от латинского «communis», означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию. Отсюда коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов. Эффективная межличностная коммуникация в силу ряда причин очень важна для успеха в управлении. [4, с.179]

Обязательным условием процесса коммуникации является наличие получателя - получателя информации и отправителя - человека, служащего источником коммуникации, но сам по себе не осуществляющий коммуникацию.

Структура коммуникационного процесса включает в себя четыре базовых элемента:

1) Отправитель — лицо, генерирующее идею либо отбирающее информацию для передачи.

2) Сообщение — собственно информация, закодированная в символы.

3) Канал — средство передачи информации.

4) Получатель — лицо, которому предназначена информация и которое ее интерпретирует.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача - составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею.

Взаимосвязанные этапы таковы:

1) Генерирование идеи;

Коммуникации начинаются с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую важную идею или сообщение надо донести получателю. К сожалению, многие такие попытки дают сбой уже на первом этапе, поскольку отправитель не уделяет достаточного времени обдумыванию идеи.

2) Кодирование и выбор канала;

Прежде чем передать идею, отправитель должен закодировать ее в определенные символы: слова, интонацию и жесты (язык тела). Именно такое кодирование превращает идею в сообщение. Он должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. Самыми известными из них являются устная речь, письмо и электронные средства: компьютеры, электронная почта, видеозаписи и видеоконференции. Если канал не подходит для физической формы выбранных символов, передача невозможна.

Если канал не слишком соответствует идее, выработанной на первом этапе, эффективность коммуникации также снизится. Выбор средства передачи сообщения не должен ограничиваться выбором одного канала. Часто бывает желательно использовать комбинацию двух или более средств коммуникации. Исследования показывают, что одновременное использование устных и письменных средств коммуникации, как правило, эффективнее, чем, использование одного из этих средств. Но это не означает, что любой коммуникационный процесс должен включать письменный элемент, это приводит к неуправляемому бумажному потоку в организации.

3) Передача;

На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или ряда идей). Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие ошибочно принимают за процесс коммуникаций как таковой.

4) Декодирование;

Получив сообщение, получатель декодирует его. Декодирование – это процесс перевода символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют для получателя такое же значение, он правильно поймет, что имел в виду отправитель, формулируя идею. Если реакции на идею не требуется, процесс коммуникации на этом можно считать завершенным.

При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю, который теперь играет роль получателя.

Обратная связь заметно повышает эффективность коммуникаций, поскольку позволяет обеим сторонам преодолевать такой барьер, как помехи. На языке теории коммуникации помехами называют все, что искажает смысл. Источниками помех, могут стать язык (вербальный либо невербальный), различия в восприятии, изменяющие смысл во время кодирования и декодирования, различия в статусе менеджеров и подчиненных и т.д.

Определенные помехи есть всегда, и некоторое искажение смысла происходит на каждом этапе процесса коммуникации. Обычно нам удается преодолеть помехи и передать сообщение. Но если помехи очень сильны, это непременно приведет к сильному искажению смысла и может полностью блокировать попытку информационного обмена. С точки зрения менеджмента это приводит к снижению степени вероятности достижения целей, зависящих от этих коммуникаций [16,155-159].

Основной функцией всякой организации является решение проблем, связанных с взаимодействием, как с внешней, так и с внутренней средой. Внутренняя среда организации является источником ее силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

К факторам, определяющим внутреннюю среду организации, исследователи относят такие переменные, как:

- структура организации, ее цели, задачи, технологии, люди.

Внутреннюю среду можно рассматривать как совокупность взаимодействующих структурообразующих компонентов организации [16, 203].

Коммуникации можно классифицировать по множеству различных показателей. По отношению к организации коммуникации бывают двух типов:

- внешние,

-внутренние.

Они отражают целостность управляемой системы и одновременно ее открытость, приоритетность действий работников фирмы, стиль управления менеджера, ситуации взаимодействия фирмы с другими объектами.

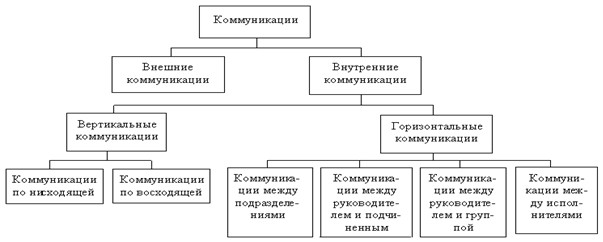


Рисунок 1.1 – Система коммуникации на предприятии

Внутренние коммуникации - это любые коммуникации внутри организации.

Основную роль в организации играют коммуникации между уровнями и подразделениями. Информация перемещается с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие. Таким путем подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, рекомендуемых процедурах и т.д. Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей.

Передача информации с низшего уровня на высший может существенно влиять на производительность.

Коммуникации могут быть одноканальные и многоканальные. Одноканальные коммуникации часто выступают в виде явной и намеренно выделенной приоритетности проблемы в комплексе действий менеджера. В этом случае и все связи сводятся к одной, ограниченной данной проблемой. Напротив, многоканальные коммуникации свидетельствуют о широте подхода к проблематике управления, разнообразии решаемых проблем.

Коммуникации могут быть устойчивыми и неустойчивыми. И тот и другой их вид может играть различную роль в управлении. В одном случае позитивное значение имеют устойчивые коммуникации, в другом - напротив, неустойчивые. Все зависит от того как те или иные коммуникации определяют качество управленческого решения, как они влияют на процесс разработки управленческих решений. Конечно, понятие устойчивости коммуникаций имеет условный характер. Но каждый менеджер знает, какие связи ему мешают в работе и какие способствуют, какие устойчиво мешают, а какие могут быстро безболезненно исчезнуть.

По условиям возникновения и характеру проявления в деятельности человека коммуникации могут быть ситуационными и постоянными. Ситуационные коммуникации нередко отражают возникновение конфликтов и тем самым требуют дополнительного внимания. Эти коммуникации могут быть разрушительными для организации. Ситуационные коммуникации возникают и как результат деятельности менеджера. Ведь конфликт - не всегда отрицательное явление, в некоторых обстоятельствах он может быть и благом.

Коммуникации могут быть мнимыми и реальными. В качестве мнимых коммуникаций выступают те связи, которые существуют по каким-то установленным организационным положениям, но не реализуются в практической деятельности, не оказывают заметного влияния на взаимоотношения служащих. В практике управления часто приходится наблюдать существование мнимых коммуникаций, которые рождаются иногда в связи с какими-то амбициями, иногда в процессе старения организационных положений, вовремя не пересмотренных и не скорректированных с реальными потребностями организации, иногда мнимые коммуникации возникают как возможность переложить ответственность при возникновении критической ситуации [8, с.181] .

Коммуникации могут быть формальными и неформальными. Формальные коммуникации отражают связи, необходимые для выполнения функций и полномочий, связи, определяемые характером и системой распределения функций. Такие коммуникации обычно бывают в виде письменного сообщения. Письменные коммуникации имеют еще одну функцию - сохранение документов в юридических целях. Неформальные коммуникации возникают в процессе человеческого общения по различным интересам: житейским, психологическим, ситуационным. Это коммуникации, не зафиксированные ни в каких организационных документах или официальных требованиях.

Канал неформальных коммуникаций называют каналом слухов.Слухи «витают» по компании везде - вокруг куллеров с водой, по коридорам, в столовых и в любом другом месте, где собираются люди. По неформальным каналам информация распространяется намного быстрее, чем по формальным, поэтому менеджеры часто используют их для распространения тех или иных «конфиденциальных» сведений, сопровождая их словами «только между нами»[8, с.209] .

Внутрифирменные каналы коммуникаций:

* внутренняя e-mail-рассылка циркуляров и меморандумов;
* видеоконференции;
* внутренний веб-сайт, Интранет;
* регулярные общие собрания, планерки, в том числе - неформальные встречи, на которых работники могут поговорить с начальством напрямую;
* корпоративная пресса и непериодические печатные материалы;
* отчеты сотрудников и отделов;
* телефонные переговоры, служебные записки;
* доски объявлений и т.д.

Однако нередко внутриорганизационными коммуникациями пренебрегают. Это происходит по нескольким причинам, среди которых – нехватка времени у руководителей (важные проекты, давящие сроки, встречи и т. д.), общая перегруженность деловой информацией, а также многолетняя, если не многовековая, традиция однонаправленных связей сверху вниз.

Внешние коммуникации - коммуникации между организацией и внешней средой. Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися потенциальными потребителями они сообщаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношения с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, имиджа организации на местном, общенациональном или международном уровне.

Организациям приходится подчинятся государственному регулированию и заполнять в этой связи пространные письменные отчеты. В своих ежегодных отчетах любая компания сообщает информацию по финансам и маркетингу, а также приводит сведения о своем размещении, возможностях карьеры, льготах и т.д. Используя лоббистов и делая различные взносы в пользу разных политических групп, комитетов, организация пытается влиять на содержание различных законов и постановлений [8, 180].

Во внешних коммуникациях можно рассматривать следующие типы коммуникаций:

B2B - то есть «бизнес для бизнеса». Это понятие характеризует, кто является источником, а кто адресатом какой-либо информации, товаров или услуг. Как правило, при этом имеется в виду деловое взаимодействие. Отличие от обычного бизнеса состоит в том, что здесь в качестве потребителя или клиента выступает другой бизнес, а не обычный потребитель.

Основная задача В2В - повышение эффективности работы компаний на В2В-рынке за счёт снижения затрат на подготовку торговых процедур и расширения географии бизнеса до масштаба всего мира.

В задачи B2B также входит:

* организация взаимодействия между предприятиями - быстро и удобно;
* построение защищённых надёжных каналов обмена информацией между фирмами;
* координация действий предприятий и совместное их развитие на основе информационного обмена.

Взаимодействие может быть связано с торговлей, обменом технологиями, опытом, инвестиционной деятельностью и т. д.

В2G – отношения бизнеса и власти. Действуют правовые номы, договоренности и обязательства. Отношения с теми структурами, регулирование которых не является обязательным для бизнеса.

В2S – отношения с третьим секторам, эти отношения носят не обязательный, а, скорее всего имиджевый характер. Отношения единства, в каких – либо организациях.

В2I – отношения c информационными службами.

Примерами В2I коммуникации могут служить пресс-релиз, посылаемый организацией в СМИ, публичные выступления её представителя на пресс-конференции, издание информационного бюллетеня для широкой аудитории, дни открытых дверей и т.п.

В2Р – отношения с частными лицами:

* с потребителями;
* юридические лица, которые составляют число партнеров в бизнесе.

G2G - все внешние контакты будут складываться в 3 группы организации:

* по функциям организации;
* по взаимодействию в рамках текущих государственных заданий;
* по обращениям сторонних организаций и граждан [22, 703].

Таким образом, задача управления состоит в обеспечении такого коммуникативного взаимодействия организации с внутренней и внешней средой, которое позволяло бы ей поддерживать свой потенциал на уровне, необходимом для достижения поставленных целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Внутрифирменные каналы коммуникаций:внутренняя e-mail-рассылка циркуляров и меморандумов;видеоконференции;внутренний веб-сайт, Интранет;регулярные общие собрания, планерки, в том числе - неформальные встречи и т.д.

Внешние коммуникации - коммуникации между организацией и внешней средой. Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися потенциальными потребителями они сообщаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок.

**1.2 Коммуникационные барьеры на предприятии**

Под коммуникационным барьером обычно понимается все то, что препятствует эффективной коммуникации и блокирует ее. Одно из глубочайших заблуждений состоит в том, что люди думают, будто достаточно высказать свою мысль, чтобы другие должным образом ее восприняли. В основе такого заблуждения лежит предположение, согласно которому переданное сообщение достигает своего адресата без каких-либо изменений.Факторы, снижающие возможности успешной коммуникации, называютсякоммуникационными барьерами (преградами).

Различают коммуникационные барьеры макро — и микроуровня. Макробарьеры коммуникаций препятствуют успешной коммуникации в целом. К таким барьерам относятся:

- перегрузка информационных сетей и искажение информации;

- потребность во всё более сложной информации;

- интернационализация деловых контактов и возрастание роли иностранных языков и т.п.

Микробарьеры коммуникаций препятствуют успешной коммуникации в конкретных узких сферах.

Также можно выделить технические барьеры коммуникации, которые одновременно обусловлены и человеческим фактором: неправильным использованием техники связи (отсутствие навыков работы с соответствующей техникой, ошибка в адресе электронной почты и т.п.); неправильным выбором технического средства для передачи сообщения и др.

Трудности в развитии коммуникаций в современной организации проявляются как:

– искажение информационных сообщений;

– информационные перегрузки;

– неудовлетворительная структура организации.

Искажение информации при ее движении внутри организации происходит по следующим причинам:

1) непреднамеренное искажение сообщений может происходить в силу затруднений в межличностных контактах (преграды, обусловленные восприятием; наличие семантических барьеров; невербальные преграды; плохая обратная связь; неумение собеседников слушать друг друга);

2) сознательное искажение информации имеет место, когда какой-либо отправитель информации не согласен с сообщением. В этом случае он модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах;

3) фильтрация представляет собой тенденцию искажения сообщений по мере их движения вверх, вниз или на каком-либо уровне в пределах организации. Это происходит, когда для придания сообщению большей ясности, различные сведения приходится суммировать и упрощать перед направлением в различные подразделения организации;

4) несовпадение статусов уровней организации. Руководители высшего звена обладают более высоким статусом, поэтому возникает тенденция снабжать их только положительно воспринимаемой информацией. Кроме того, желая получить одобрение от руководителя, подчиненные часто говорят ему только то, что он хочет услышать;

5) страх перед наказанием;

6) ощущение бесполезности дела.

Психофизиологические барьеры. Такие барьеры могут возникать вследствие каких-либо физиологических нарушений: нарушения артикуляции, глухота, полная или частичная потеря зрения и т.д. Также на способность людей общаться, передавать и воспринимать информацию сильное влияние оказывают их психологические характеристики.

Барьерыприкоммуникациимогутноситьпсихологический характер. Онимогутвозникнутьиливследствие индивидуальных психологических особенность общающихся. Например, чрезмерная застенчивость одного изних,скрытностьдругого,присутствиеукого-то черты, получившей название «некоммуникабельность» или, всилу,сложившихся между общающимисяособогородапсихологическихотношений - неприязнипо отношениюдругкдругу,недоверияит.д.В этом случае особенно четко выступаеттасвязь,котораясуществуетмежду общением и отношением.

Социокультурные барьеры. Люди общественные существа и как таковые являются носителями определенных социальных качеств. Они являются представителями той или иной нации, этноса, класса, социальной группы, религиозной конфессии, профессионального сообщества, демографической группы и т.д. Все это и порождает их социокультурные различия, обусловленные принадлежностью к тому или иному языковому, этническому, культурному, профессиональному и другому сообществу или ряду сообществ одновременно. В первую очередь порождают коммуникативные барьеры социальные факторы, обусловленные принадлежностью людей к различным группам или организациям. Таким образом, формируясь в определенной социальной среде, человек одновременно формируется и в определенной культурной среде. Нациям, классам, социальным, профессиональным, религиозным и иным группам свойственно создавать свою собственную, отличную от других культуру, собственные знаковые системы (языки), стереотипы мышления и стандарты поведения, которые становятся особенно очевидны при столкновении с другими культурами.

Итак, коммуникации являютсяглавным препятствием на пути организации в достижении поставленных перед ней целей.

В ходе обмена обе стороны играют активную роль: недостаточно лишь передать информацию, необходимо, чтобы другая сторона восприняла ее адекватно, вопреки возникающим в процессе передачи информациикоммуникационным барьерам.

**1.3 Управление коммуникациями в организации**

Управленческая деятельность связана с необходимостью постоянной координации деятельности подразделений организации и отдельных ее членов для достижения общих целей. Практически все, что совершается в организации, имеет прямую или косвенную связь с коммуникативными процессами, таким образом, они являются значимым средством обеспечения целостности и функционирования организации. Смысл управления коммуникационными процессами – наполнить информационные потоки таким содержанием и направить их в такое русло, чтобы обеспечить реализацию задуманных планов. Т.е. руководителю необходимо сконцентрировать свои усилия по четырем взаимосвязанным направлениям:

- производство информации,

- ее продвижение,

- получение обратной связи,

- устранение возникающих барьеров.

Руководитель является не только источником информации, но и кодировщиком для посылаемых сообщений и декодировщиком получаемой по каналам обратной связи информации. Он же является ответственным лицом по определению состава целевой аудитории и отбору или созданию ключевого сообщения.Он анализирует состояние проблемы, определяет цели и методы предстоящего коммуникационного процесса, вырабатывает формы и методы выявления той публики, в чьей поддержке или взаимопонимании нуждается организация; планирует необходимые коммуникативно-информационные и организационно-финансовые мероприятия.

Сама же «технология» организации управления потоками информации в своей «цепочке» содержит несколько компонентов управления, которые тесно связаны в едином технологическом процессе управления коммуникациями (рис. 1.2)

Под управлением коммуникационными процессами подразумевается прежде всего - выработка коммуникационной политики: определение целей коммуникации, путей их достижения, содержание распространяемой на целевые аудитории информации, планирование обратной связи. Для реализации коммуникационной политики коммуникатору необходимо разработать соответствующую технологию, в которой будут определены средства и методы достижения надежного контакта с целевой аудиторией и, что не мене важно – предусмотрены механизмы учета и оперативного влияния на ответную реакцию целевой аудитории [23, 49].

Рисунок 1.2 – Управление коммуникационными процессами

Успех управленческого процесса, содержание которого составляют действия и коммуникация, целиком будет зависеть от продуманного планирования. Эффективность планирования в значительной степени обуславливается способностью руководителей стратегически мыслить, то есть предвидеть информационные параметры желаемого состояния вещей в будущем, определять, какие силы и факторы будут способствовать или препятствовать продвижению вперед, и избирать тактику приближения к поставленной цели.

Планируя организацию влияния на различные аудитории, управленцу следует учитывать, что передаваемое сообщение кроме коммуникативной составляющей должно содержать достаточно мощный мотивационный заряд, чтобы стимулировать определенное поведение.

Цель коммуникации – изменение знаний, убеждений, поведения получателя сообщений. Если удается изменить установки, поведение объекта коммуникации, то эти действия можно рассматривать как влияние, которое можно осуществить тремя способами:

* принуждая его (используя формальную власть). С понятием «принуждение» тесно связано понятие «власть». Информация, передаваемая властным коммуникационным каналам, ставит своей целью воздействовать на индивида, группу методом давления. Давление (принуждение) бывает экономическое, социальное, политическое, физическое. Оно обычно связано с применением силы или угрозы силой. Принуждение всегда таит в себе зародыш конфликта, возможность открытого столкновения. При всей своей низкой эффективности властные формы коммуникативного воздействия применялись и раньше, и будут использоваться впредь, поскольку сама по себе власть – это авторитарная сила, обладающая реальной возможностью контроля действиями людей, согласовывая противоречивые индивидуальные или групповые интересы, подчиняя их единой воле с помощью убеждения или принуждения.
* манипулируя его сознанием. Обычно под манипуляцией сознания понимают действия коммуникатора, направленные на изменение психологических установок, ценностных ориентацией, поведения индивидов и целых аудиторий независимо от их желания. Основное отличие манипулирования от убеждения заключается в том, что коммуникатор, воздействуя на сознание индивида, не оставляет последнему выбора. В то время как сотрудничествосвязано с добровольным выбором линии поведения.
* убеждая, привлекая его к сотрудничеству. Сотрудничество отличается от манипулирования не столько методами или приемами воздействия коммуникатора на объект, сколько сравнительно большей свободой выбора индивидом своей позиции, линии поведения. Убедить других – это значит с помощью совета и логических доказательств заставить других что- либо сделать. В коммуникативном процессе убеждение это метод воздействия на сознание личности через обращение к ее собственному критическому суждению. Процесс убеждения - как правило, это долгий и трудоемкий способ воздействия на индивида и трудности эти не уменьшаются, если речь идет о необходимости убеждения группы людей.

Реальной коммуникативной единицей общения является слух. Слухи оказывают значительное влияние на коммуникационный процесс. Оценивать слух по его содержанию и значению можно по разному: как восполненную информацию, принципиально умалчиваемую, как косвенное проявление тревожного коллективного ожидания.

Западные специалисты предлагают нижеследующие меры в борьбе со слухами:

- Прежде чем приступить к планированию и какому-либо корректирующему действию, проанализировать масштабы распространения, серьезность причин и влияние слухов.

- Проанализировать конкретные причины, мотивы и источники распространения слухов.

- Поговорить с людьми, на которых подействовали слухи или которые понесли убытки вследствие их распространения, добиться взаимопонимания с ними, высказать свою обеспокоенность по поводу распространения слухов и готовность активно бороться с ними.

- Без промедления (и масштабно, если это необходимо) предоставить полную и идентичную информацию по поводу конкретного дела.

- Пресечь ложные слухи с помощью контрслухов, поручив это надежным коллегам или доверенным лицам.

- Собрать вместе официальных и неформальных лидеров, тех, кто формирует общественное мнение, и других влиятельных людей, чтобы обсудить и прояснить ситуацию, заручиться их поддержкой.

- Распространяя правду, избегать ссылок на слухи. Нет необходимости самому повторять слухи до тех пор, пока они не приобрели огромных масштабов. Если же это произошло, нужно идти к людям и публично изобличать тех, кто распространяет слухи.

- Провести собрание с ответственными лицами и другими влиятельными людьми на местном уровне, чтобы в случае необходимости опровергнуть слухи[23, 57].

Итак, при управлении коммуникациями организации решается масса задач по воздействию на поведение работающих в организации людей ина первое место должна выходить не прямая коммуникация – сверху вниз, а хорошо налаженная и эффективная обратная связь. Именно она будет являться надежным фундаментом формирования у членов коллектива чувства ответственности и причастности к целям и задачам организации.

**2Особенности управления процессами коммуникации в ООО «РемСтрой-Оренбург» за 2013-2015 гг.**

**2.1Организационно-экономическая характеристика деятельности организации**

Полное фирменное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «РемСтрой-Оренбург».

Общество с ограниченной ответственностью «РемСтрой-Оренбург» образована 1 марта 1995 г. За время работы на строительном рынке города и области компания полностью реализовала более 30 проектов: от выделения участков под строительство и проектирования объектов до выполнения строительных работ, реализации квартир и их послепродажного обслуживания, строительства социально-значимых и коммерческих объектов. В настоящее время компания является одним из лидером на рынке недвижимости, о чём свидетельствуют показатели доли рынка и значительный рост объемов продаж жилья.

Место нахождения эмитента: 460034, РФ, Оренбургская область, г. Оренбург, ул. Беляевская, д. 2.

Организация специализируется на наиболее перспективных и массовых сегментах жилой недвижимости Оренбурга – жилые комплексы среднего и бизнес класса и осуществляет застройку кирпично-монолитного жилья в наиболее привлекательных с точки зрения потенциального спроса и прибыльности продаж районах города. Со времени своего основания организация полностью построила и ввела в эксплуатацию 21 объект жилой недвижимости общей площадью 327507,6 м2. В стадии строительства находятся 22 объектов жилой недвижимости общей площадью 477 218 м2.

ООО «РемСтрой-Оренбург» сегодня одно из наиболее успешных строительных предприятий, работающих на рынке недвижимости г. Оренбурга. Предприятие растет и развивается в соответствии с требованиями времени и своих заказчиков, достигая все поставленные цели посредством слаженной работы профессионалов и безукоризненного выполнения ими поставленных задач.

Проектами компании являются жилые дома малоэтажной и многоэтажной застройки. ООО «РемСтрой-Оренбург» предоставляет для покупки жилья варианты как в центре города, так и в новых динамично развивающихся микрорайонах  СВЖР г. Оренбурга.

Коммерческая недвижимость – второе направление строительного бизнеса организации. За время работы организация выступала генеральным подрядчиком по многим проектам строительства коммерческой и офисной недвижимости.

Производственные и финансовые результаты деятельности ООО «РемСтрой-Оренбург» достигнуты благодаря глубокому пониманию особенностей и возможностей рынка жилой и коммерческой недвижимости вследствие продолжительной деятельности компании на рынке региона (21год), известности бренда корпорации, наработанным каналам поставки строительных материалов и комплектующих, долгосрочным отношениям с подрядчиками и местными органами власти.

Компания успешно сотрудничает с рядом региональных подрядных организаций, которые выполняют узкоспециализированные работы на объектах. Профессиональный менеджмент управления человеческими и материальными ресурсами позволяет реализовывать планы корпорации с заданными показателями и в срок. Стратегические планы компании увязаны с целью расширения своей рыночной доли на рынке недвижимости Оренбурга, Оренбургской области и капитализации своего бизнеса.

Одним из действенных инструментов для углубления профессионализма сотрудников по направлениям деятельности организации является обучение. Сотрудники ООО «РемСтрой-Оренбург» участвуют в деловых играх, посещают тренинги.

Основными задачами ООО «РемСтрой-Оренбург» на современном этапе является организация единых органов снабжения и сбыта; улучшение качества строительной продукции, расширении ассортимента, модернизации оборудования с целью более точного удовлетворения требований потребителя.

Перечень структурных подразделений организации:

1.Инвестиционый департамент

2.Отдел управления строительством

3.Департамент маркетинга и аренды

4.Департамент правового обеспечения

5.Административный отдел

6.Отдел персонала.

(Схема линейной структуры организации смотреть Приложение 1)

При данной структуре управления сохраняется преимущество линейной структуры в виде принципа единоначалия, и преимущество функциональной структуры в виде специализации управления. При этом данная структура имеет и ряд недостатков. Во-первых, подобная структура препятствует введению инноваций, и всякие изменения требуют значительных усилий руководства.

Во-вторых, сегментация подсистем вызывает их излишнюю замкнутость, что препятствует функционированию организации как единой системы. В-третьих, структура носит централизованный характер, что вызывает перегрузку высшего руководства и требует специального налаживания прямых связей подсистем. В-четвертых, создаются ограниченные возможности по подготовке руководителей высшего уровня.

Изменение отчета о прибылях и убытках ООО «РемСтрой-Оренбург» представлено в табл. 2.1.

Таблица 2.1 – Изменение отчета о прибылях и убытках ООО «РемСтрой – Оренбург» за период 2013-2015 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | За 2013год | За 2014 год | За 2015 год | Динамика, +/- | Темп прироста, % |
| Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг | 263166 | 481969 | 370708 | 107542 | 40,9 |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг | (220528) | (285329) | (198838) | -21690 | -9,8 |
| Валовая прибыль | 42638 | 196640 | 171870 | 129232 | 303,1 |
| Управленческие расходы | (39803) | (158060) | (224057) | 184254 | 462,9 |
| Прибыль (убыток) от продаж | 2835 | 38580 | -52187 | -55022 | -1940,8 |
| Проценты к получению | 6900 | 1431 | 762 | -6138 | -89 |
| Проценты к уплате | (124644) | (326599) | (289267) | 164623 | 132,1 |
| Доходы от участия в других организациях | 1 | 1 | 0 | -1 | -100 |
| Прочие доходы | 248676 | 557695 | 1320639 | 1071963 | 431,1 |
| Прочие расходы | (125702) | (266086) | (939775) | 814073 | 647,6 |
| Прибыль до налогообложения | 8066 | 5022 | 40172 | 32106 | 398 |
| Отложенные налоговые активы | 1211 | 0 | 0 | -1211 | -100 |
| Чистая прибыль отчетного периода | 9277 | 5022 | 40172 | 30895 | 333 |

Из таблицы 2.1 видно, что выручка от реализации за период с 2013 г. по 2015 г. увеличилась с 263166 тыс.руб. до 370708 тыс.руб.. Изменение объема продаж составило 107542 тыс.руб., темп прироста составил 40,9% Валовая прибыль на 30.09.2013 года составляла 42638 тыс.руб. За анализируемый период она возросла на 129232 тыс.руб., что следует рассматривать как положительный момент.

Прибыль от продаж на конец 2013 года составляла 2835 тыс.руб. За анализируемый период она, в отличие от валовой прибыли, сократилась на 55022 тыс.руб., что следует рассматривать как отрицательный момент и на 30.09.2015 года составила -52187 тыс.руб., что произошло вследствие роста на 184254 тыс.руб. управленческих расходов. Следует отметить высокий уровень управленческих расходов в структуре отчета о прибылях и убытках организации. На начало анализируемого периода они составляли 18,0%, от себестоимости реализованной продукции, а на конец периода - 112,7% от себестоимости проданных товаров, продукции, работ, услуг.

Показателем повышения эффективности деятельности предприятия можно назвать более высокий рост выручки по отношению к росту себестоимости, который составил 40,9% по сравнению с ростом себестоимости (-9,8%). Положительным моментом является плюсовое сальдо по прочим доходам и расходам - на 30.09.2013 года сальдо по прочим доходам и расходам установилось на уровне 5231 тыс. руб.

Как видно из таблицы 2.1, чистая прибыль выросла на 30895 тыс. руб., и на конец 2015 установилась на уровне 40172 тыс. руб. Динамику доходов и расходов ООО «РемСтрой-Оренбург» можно назвать положительной, но следует обратить внимание на рост управленческих расходов, рост сальдо по прочим доходам и расходам.

Динамика показателей рентабельности ООО «РемСтрой-Оренбург» за период с 30.09.2013 г. по 30.09. 2015 г. представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Динамика показателей рентабельности ООО «РемСтрой-Оренбург» за период с 30.09.2013 г. по 30.09. 2015 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | За 9 месяцев 2013 года | За 9 месяцев 2014 года | За 9 месяцев 2015 года |
| Общая рентабельность, % | 3,06 | 1,04 | 10,84 |
| Рентабельность продаж, % | 1,08 | 8,00 | -14,08 |
| Рентабельность собственного капитала, % | 0,09 | 0,05 | 0,41 |
| Рентабельность оборотных активов, % | 0,14 | 0,10 | 0,86 |
| Общая рентабельность производственных фондов, % | 0,38 | 0,23 | 2,44 |
| Рентабельность всех активов, % | 0,06 | 0,03 | 0,27 |
| Рентабельность финансовых вложений, % | 0,54 | 0,11 | 0,07 |
| Рентабельность основной деятельности | 16,20 | 40,80 | 46,36 |

На начало периода показатель общей рентабельности находится у ООО «РемСтрой-Оренбург» ниже среднеотраслевого значения, установившегося на уровне 10,0% (3,1%), но уже на 30.09.2015 она возросла и установилась выше среднего по отрасли значения и составляет 10,8%. Эту тенденцию следует рассматривать как положительный момент.

Рост рентабельности собственного капитала c 0,09% до 0,41% был вызван снижением собственного капитала на -1163007 тыс.руб. и увеличением чистой прибыли предприятия за анализируемый период на 30895 тыс.руб. Как видно из таблицы 2.2, значения большинства показателей рентабельности увеличились, что следует скорее рассматривать как положительную тенденцию. Анализ изменения показателей финансовой устойчивости ООО «РемСтрой-Оренбург» в абсолютном выражении за весь рассматриваемый период представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ изменения показателей финансовой устойчивости ООО «РемСтрой-Оренбург» в абсолютном выражении за период с 30.09.2013 г. по 30.09. 2015 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 30.09.2013 | 30.09.2014 | 30.09.2015 |
| 1. Источники собственных средств | 10439687,0 | 10399023,0 | 9276680,0 |
| 2. Внеоборотные активы | 13960195,0 | 14688427,0 | 14375888,0 |
| 3. Источники собственных оборотных средств для формирования запасов и затрат | -3520508,0 | -4289404,0 | -5099208,0 |
| 4. Долгосрочные кредиты и займы | 3102448,0 | 2673252,0 | 2159935,0 |
| 5. Источники собственных средств, скорректированные на величину долгосрочных заемных средств | -418060,0 | -1616152,0 | -2939273,0 |
| 6. Краткосрочные кредитные и заемные средства | 761508,0 | 882974,0 | 684702,0 |
| 7. Общая величина источников средств с учетом долгосрочных и краткосрочных заемных средств | 343448,0 | -733178,0 | -2254571,0 |
| 8. Величина запасов и затрат, обращающихся в активе баланса | 1081586,0 | 1115855,0 | 624342,0 |
| 9. Излишек источников собственных оборотных средств | -4602094,0 | -5405259,0 | -5723550,0 |
| 10. Излишек источников собственных средств и долгосрочных заемных источников | -1499646,0 | -2732007,0 | -3563615,0 |
| 11. Излишек общей величины всех источников для формирования запасов и затрат | -738138,0 | -1849033,0 | -2878913,0 |
| 12. З-х комплексный показатель (S) финансовой ситуации | {0;0;0} | {0;0;0} | {0;0;0} |
| финансовая устойчивость предприятия | Кризисно неустойчивое состояние | Кризисно неустойчивое состояние | Кризисно неустойчивое состояние |

Из табл. 2.3 заметно снижение финансовой устойчивости предприятия. Как видно из таблицы 2.3, и на 30.09.2013 года, и на 30.09.2015 года финансовую устойчивость ООО «РемСтрой-Оренбург» по 3-х комплексному показателю финансовой устойчивости, можно охарактеризовать как «Кризисно неустойчивое состояние предприятия», так как у предприятия не хватает средств для формирования запасов и затрат для осуществления текущей деятельности.

Таблица 2.4 – Анализ изменения показателей финансовой устойчивости ООО «РемСтрой-Оренбург» в относительном выражении за период с 30.09.2013 г. по 30.09. 2015 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 30.09.2013 | 30.09.2014 | 30.09.2015 |
| Коэффициент автономии | 0,67 | 0,65 | 0,61 |
| Коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг) | 0,50 | 0,54 | 0,63 |
| Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств. | 0,12 | 0,09 | 0,05 |
| Коэффициент отношения собственных и заемных средств | 2,01 | 1,87 | 1,59 |
| Коэффициент маневренности | -0,26 | -0,33 | -0,45 |
| Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами | -0,39 | -1,45 | -4,71 |
| Коэффициент имущества производственного назначения | 0,96 | 0,99 | 0,99 |
| Коэффициент долгосрочно привлеченных заемных средств | 0,23 | 0,20 | 0,19 |
| Коэффициент краткосрочной задолженности | 14,63% | 15,87% | 11,70% |
| Коэффициент кредиторской задолженности | 25,74% | 36,10% | 51,39% |

Данные табл. 2.4 указывают на снижение финансовой устойчивости ООО «РемСтрой-Оренбург» по относительным показателям.

Коэффициент автономии, за период с 30.09.2013 по 30.09.2015 снизился на -0,05 и составил 0,61.

Это выше нормативного значения (0,5) при котором заемный капитал может быть компенсирован собственностью предприятия. Коэффициент отношения заемных и собственных средств (финансовый рычаг), за период увеличился на 0,13 и составил 0,63.

Чем больше этот коэффициент превышает 1, тем больше зависимость предприятия от заемных средств. Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств, за анализируемый период снизился на -0,07 и составил 0,05.

Коэффициент маневренности, за анализируемый период снизился на -0,19 и составил -0,45. Это ниже нормативного значения (0,5). Коэффициент маневренности характеризует, какая доля источников собственных средств находится в мобильной форме.

Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственными средствами снизился на -4,32 и составил -4,71. Это ниже нормативного значения (0,6-0,8). ООО «РемСтрой-Оренбург» испытывает недостаток собственных средств для формирования запасов и затрат, что показал и анализ показателей финансовой устойчивости в абсолютном выражении.

Анализ ликвидности баланса ООО «РемСтрой-Оренбург» по относительным показателям за период с 30.09.2013 г. по 30.09.2015 г. представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ ликвидности баланса ООО «РемСтрой-Оренбург» по относительным показателям за период с 30.09.2013 г. по 30.09.2015 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 30.09.2013 | 30.09.2014 | 30.09.2015 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,29 | 0,06 | 0,03 |
| Коэффициент промежуточной (быстрой) ликвидности | 0,29 | 0,06 | 0,03 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 0,80 | 0,44 | 0,20 |
| Коэффициент покрытия оборотных средств собственными источниками формирования | -0,25 | -1,27 | -3,91 |
| Коэффициент восстановления (утраты) платежеспособности | - | 0,13 | 0,04 |

На 30.09.2013 года значение показателя абсолютной ликвидности составило 0,29. На 30.09.2015 года значение показателя снизилось, что можно рассматривать как отрицательную тенденцию и составило 0,03. На конец анализируемого периода показатель находится ниже нормативного значения (0,2), что говорит о том, что значение коэффициента слишком низкое и предприятие не в полной мере обеспечено средствами для своевременного погашения наиболее срочных обязательств за счет наиболее ликвидных активов. На 30.09.2013 года значение показателя быстрой (промежуточной) ликвидности составило 0,29. На 30.09.2015 года значение показателя снизилось, что можно рассматривать как отрицательную тенденцию, и составило 0,03.

На 30.09.2013 года значение показателя текущей ликвидности составило 0,80. На 30.09.2015 значение показателя снизилось, и составило 0,20. Так как на конец анализируемого периода и коэффициент текущей ликвидности находится ниже своего нормативного значения (2), и Коэффициент покрытия оборотных средств собственными источниками формирования ниже своего (0,1), рассчитывается показатель восстановления платежеспособности предприятия. На конец периода значение показателя восстановления платежеспособности установилось на уровне -0,05, что говорит о том, что предприятие не сможет восстановить свою платежеспособность, так как показатель меньше единицы.

Анализ показателей деловой активности (в днях) за анализируемый период представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Анализ показателей деловой активности (в днях) за период с 30.09.2013 г. по 30.09.2015 г.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 30.09.2013 | 30.09.2014 | 30.09.2015 |
| Отдача активов, дней | 21399,04 | 11804,22 | 15097,00 |
| Отдача основных средств (фондоотдача), дней | 1402,04 | 774,42 | 1004,34 |
| Оборачиваемость оборотных активов, дней | 8757,24 | 4251,20 | 4676,39 |
| Коэффициент оборачиваемости запасов и затрат, дней | 1765,63 | 1407,88 | 1130,38 |
| Коэффициент оборачиваемости текущих активов, дней | 2302,08 | 1104,88 | 984,61 |
| Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, дней | 1605,52 | 1129,51 | 2291,91 |
| Отдача собственного капитала, дней | 14281,05 | 7782,59 | 9553,68 |
| Затратный цикл, дней | 1465,36 | 1625,55 | 1671,70 |
| Оборачиваемость кредиторской задолженности, дней | 802,76 | 1129,51 | 2291,91 |
| Производственный цикл, дней | 802,76 | 1129,51 | 2291,91 |
| Чистый цикл, дней | -662,60 | -496,04 | 620,21 |

Показатели деловой активности, представленные в табл. 2.6, показывают, за какое количество дней оборачивается тот либо иной актив или источник формирования имущества организации. В общем случае для расчета используется формула отношения выручки или себестоимости к активу. Как видно из таблицы 2.6, большинство показателей оборачиваемости за анализируемый период снизилось. Снижение периода оборачиваемости говорит о положительной тенденции. Также положительной тенденцией является то, что при снижении периода оборачиваемости увеличилась и выручка. За период с 30.09.2013 по 30.09.2015 года выручка от реализации увеличилась на 40,9%.

Конкурентные преимущества ООО «РемСтрой-Оренбург»:

1. Надежность. Успешная история выполнения проектов, соблюдение сроков сдачи объектов, выполнение всех договорных обязательств перед клиентами, высокая степень проработки проектов и наличие всех юридических документов на начало строительства, решение всех спорных вопросов в досудебном порядке; открытость, прозрачность, публичность; выстроенные отношение с ведущими финансово-кредитными учреждениями, с администрацией города и Оренбургской области, с проверяющими и контролирующими органами; социальная ответственность компании.

2. Новые технологии. Сотрудничество с иностранными компаниями: использование передовых технологий проектирования, строительства и управления; постоянное совершенствование проектов даже при типовой застройке.

3. Клиентоориентированность. Широкий круг предлагаемой недвижимости, оказание полного спектра услуг клиенту; оперативное реагирование на изменение запросов клиента; отработанный механизм обратной связи с целевыми клиентскими группами; содействие и помощь жильцам в решении возникающих у них проблем в ходе эксплуатации жилья, а также упреждение подобных ситуаций.

4. Прочное положение на рынке. Значительный портфель заказов до 2020 г.; привлекательные районы застройки и планировка квартир; опережающее воздействие на спрос, формирование спроса на уникальные для рынка продукты; удобные формы приобретения жилья – различные системы рассрочек; «вторичка в зачет», промо-акции, высококонкурентный ипотечный продукт (субсидирование процентной ставки).

Одной из стратегических целей компании является выход в регионы: создание управляющих команд для работы в регионах и городах Области; формирование в перспективных регионах программы строительства жилья по приоритетным нацпроектам с государственным софинансированием; освоение комплексных территорий с привлечением партнеров-девелоперов.

Для достижения всех стратегических целей первым приоритетом является работа с офисным и линейным персоналом (по направлениям: - поиск, - закрепление, - продвижение, - мотивация, - обучение) и создание конкурентный преимуществ как работодателя на рынке труда.

Для развития данной стратегии разрабатываются специальные политики: маркетинговая; земельная; кадровая; финансовая; производственно-техническая; клиентская; инжиниринговая; проектная; политика качества; экономическая.

В сфере продаж и маркетинга ООО «РемСтрой-Оренбург» планирует: расширять линейку возможных схем реализации жилья, что позволит максимально удовлетворять потребности потенциальных покупателей (инвесторов) жилой недвижимости; укреплять узнаваемость организации на рынке, в т.ч. на федеральном уровне.

Последовательная реализация стратегии ООО «РемСтрой-Оренбург» в области финансов заключается в расширении используемых финансовых инструментов, в т.ч. проектного финансирования, прямого участия сторонних инвесторов в реализации отдельных проектов.

В отношении персонала регулярно проводятся мероприятия, направленные на совершенствование профессиональных навыков сотрудников и сплочение коллектива: готовятся социальные пакеты, ведется работа по совершенствованию системы стимулирования и мотивации на основе ключевых показателей результативности, реализуются программы по повышению квалификации и удержанию ключевых сотрудников. Особая роль в стратегии развития группы компаний уделяется развитию корпоративной культуры.

**2.2 Анализ состава, структуры и движения кадров в организации**

В процессе анализа коммуникационных процессов в организации необходимо изучить использования трудовых ресурсов, для чего рассмотрим движение персонала, так как любые изменения, происходящие в структуре трудовых ресурсов, отражаются на результатах деятельности всего предприятия.

Движение трудовых ресурсов характеризует следующие коэффициенты:

1) Коэффициент интенсивности оборота по приёму:определяется отношением общего числа принятых на работу в течение отчетного периода к среднесписочной численности работников за этот период.

2) Коэффициент оборота по выбытию: рассчитывается отношением общего числа выбывших в течение периода к среднесписочной численности работников за этот период.

3) Коэффициент текучести кадров: определяется как отношение количества уволившихся по собственному желанию, за нарушения дисциплины и прогулы (кроме ушедших в армию и на пенсию) к среднесписочной численности работников за период.

4) Коэффициент замещения: рассчитывается как разница между прибывшими и выбывшими к среднесписочной численности работников за период.

5) Коэффициент постоянства кадров:рассчитывается отношением количества работников, состоящих в списочном составе весь отчетный год, к среднесписочной численности работников за отчетный год.

Во всех коэффициентах, отражающих в совокупности процесс движения трудовых ресурсов, используется показатель среднесписочной численности.

Таким образом движение трудовых ресурсов – это распределение, перераспределение, высвобождение, подготовка и переподготовка трудовых ресурсов. Это постоянное изменение количественных и качественных признаков, характеризующих ту часть населения, которая выступает носителем рабочей силы.

Рассмотрим движение трудовых ресурсов ООО «РемСтрой-Оренбург» за 2013-2015 гг. (табл. 2.7)

Как видно из данной таблицы общее число принятых за рассматриваемый период сокращается с каждым годом, но при этом выбывших по различным причинам очень мало. Среднесписочная численность работников говорит о том, что трудовой коллектив расширяется: за 3 года состав работников увеличился на 12 человек.

Количество работников, состоящее в списочном составе весь отчётный год составляет:

- в 2013г. – 563 человека,

- в 2014- 570,

- в 2015 – 575 человек.

Таблица 2.7 – Движение трудовых ресурсов ООО «РемСтрой-Оренбург» за 2013-2015 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. |
| Общее число принятых на работу | 18 | 17 | 15 |
| Общее число выбывших | 11 | 10 | 13 |
| Количество уволившихся по собственному желанию, за нарушение дисциплины и прогулы | 11 | 10 | 12 |
| Разница между прибывшими и выбывшими | 7 | 7 | 2 |
| Среднесписочная численность работников | 563 | 570 | 575 |

Рассмотрим показатели, характеризующие движение трудовых ресурсов ООО «РемСтрой-Оренбург» за 2013-2015 гг. (табл. 2.8)

Таблица 2.8 – Движение трудовых ресурсов в ООО «РемСтрой-Оренбург» за 2013-2015 гг.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Коэффициент | 2013 | 2014 | 2015 |
| Коэффициент интенсивности оборота по приёму | 0,13 | 0,10 | 0,06 |
| Коэффициент оборота по выбытию | 0,01 | 0 | 0,02 |
| Коэффициент текучести кадров | 0,01 | 0 | 0,04 |
| Коэффициент замещения | 0,09 | 0 | 0,02 |
| Коэффициент постоянства кадров | 0,84 | 0,85 | 0,86 |

Коэффициент интенсивности оборота по приёму с 2013 по 2015 год сократился с 0,13 до 0,06. А коэффициент оборота по выбытию незначительно увеличился с 0,01 до 0,02, причем в 2014 году он составил 0.

Коэффициент текучести кадров в 2013 году составил 0,01и только в 2015 году поднялся до 0,04.

Коэффициент замещения в 2013 году составил 0,09; в 2015 – 0,02.

Коэффициент постоянства кадров за рассматриваемый период с 2013 по 2015 год достаточно высок, он составил 0,84-0,86.

Все показатели позволяют сделать вывод о том, что в целом за три года предприятие работало стабильно. Сокращение объёмов производства или ликвидации рабочих мест не наблюдается.

В таблице 2.9 представлен состав и структура трудовых ресурсов организации.

Среднесписочная численность работников в 2013 г. составляла 563 человека. При этом основная доля работников (449 чел.– 79,75%) приходилась на работников, занятых в основном производстве, из которых 75,5 % приходилось на постоянных работников, а 24, 5 % - на сезонных и временных работников.

Таблица 2.9 – Состав и структура работников ООО «РемСтрой-Оренбург» за 2013-2015 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категории работников | Численность, чел. | | | | Структура  рабочей силы, % | | |
| 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | Отклонение,  (±) | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. |
| Работники, занятые в основном производстве | 449 | 455 | 457 | 8 | 79,75 | 79,82 | 77,47 |
| в т.ч. – постоянные работники | 339 | 345 | 347 | 8 | 75,5 | 75,82 | 75,92 |
| – сезонные и временные работники | 110 | 110 | 110 | 0 | 24,5 | 24,18 | 22,53 |
| Служащие | 110 | 110 | 112 | 2 | 19,5 | 19,3 | 19,47 |
| в т.ч.: руководители | 12 | 12 | 12 | 0 | 3,17 | 2,85 | 2,66 |
| специалисты | 65 | 65 | 67 | 2 | 59,52 | 58,57 | 60,66 |
| Работники занятые прочими видами деятельности | 15 | 15 | 17 | 2 | 9,52 | 10 | 10,66 |
| Всего | 563 | 570 | 575 | 12 | 100 | 100 | 100 |

В 2013 г. среднесписочная численность служащих составила 110 чел. (19,5 %), из них руководителей 12 человека (3,17%), специалистов 65 (59,52%).

Среднесписочная численность работников в 2014 году составила 570 человек. При этом основная доля работников (345 чел. – 79,82 %) приходилось на работников, занятых в основном производстве, из которых 75,82% приходилось на постоянных работников, а 24,18 % на сезонных и временных работников.

В 2014 г.среднесписочная численность служащих составила так же 110 человек (19,3%).

Среднесписочная численность работников в 2015 г. составляла 575 человек. При этом основная доля работников (457 чел. – 77,47%) приходилась на работников, занятых в основном производстве, из которых 75,92% приходилось на постоянных работников, а 22,53 % – на сезонных и временных работников.

Анализ кадрового состава по полу и возрасту представлен в таблице 2.10.

В 2013 г. общая численность работников на предприятии составляла 563 человека. (225 женщин и 338 мужчин), в 2014 г. - 570 чел. (227 женщин и 343 мужчин), а в 2015 г. - 575 чел. (225 женщин и 350 мужчин). Расширение численности работников произошло за счет повышения общей производительности труда и спроса на продукцию ООО «РемСтрой-Оренбург» за 2013-2015 гг.

Таблица 2.10 – Половозрастной состав персонала ООО «РемСтрой-Оренбург» за 2013-2015 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Годы | Общая численность работников | В том числе | | | | | | | |
| женщин | в том числе | | | мужчин | в том числе | | |
| до 30 лет | от 31 до 50 лет | 51 год и более | до 30 лет | от 31 до 50 лет | 51 год и более |
| 2013 г. | 563 | 225 | 25 | 185 | 15 | 338 | 30 | 290 | 18 |
| 2014 г. | 570 | 227 | 27 | 185 | 15 | 343 | 28 | 293 | 22 |
| 2015 г. | 575 | 225 | 25 | 190 | 10 | 350 | 22 | 305 | 23 |

Анализ кадрового состава по категориям работающих представлен в таблице 2.11

Таблица 2. 11 - Численность и состав основных категорий работников ООО «РемСтрой-Оренбург» за 2013-2015 гг.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Годы | Общая численность работников, чел. | В том числе по основным категориям | | | | | |
| Административно-управленческий персонал | | Производственный персонал | | Вспомогательный персонал | |
| Чел. | В % к общей численности | Чел. | В % к общей численности | Чел. | В % к общей численности |
| 2013 г. | 563 | 12 | 2,25 | 449 | 79,75 | 102 | 18 |
| 2014 г. | 570 | 12 | 2,18 | 455 | 79,82 | 103 | 18 |
| 2015 г. | 575 | 12 | 2,53 | 457 | 79,47 | 106 | 18 |

В структуре работников предприятия наибольший удельный вес на протяжении всего рассматриваемого периода принадлежит производственному персоналу. Так, в 2013 г. он составлял 79,75%, в 2014 г. 79,82%, а в 2015 г. 79,47%. При этом административно управленческий персонал в 2013 г. составлял 12 чел., т.е. 2,25 % от всех работников, в 20104г. 12 чел., т.е. 2,18% от всех работников предприятия, а в 2015 г. - 2,53 % от всех работников. Остальная доля принадлежит вспомогательному персоналу.

Анализ кадрового состава по уровню образования представлен в таблице 2.12

Таблица 2.12 - Структура административно-управленческого персонала по уровню образованияв ООО «РемСтрой-Оренбург» за 2013-2015 гг.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Годы | Численность персонала, чел | В том числе имеют образование | | | |
| высшее | | Среднее специальное | |
| Чел. | В % к общей численности | Чел. | В % к общей численности |
| 2013 г. | 563 | 320 | 56,83 | 243 | 43,17 |
| 2014 г. | 570 | 312 | 54,74 | 258 | 45,26 |
| 2015 г. | 575 | 318 | 55,3 | 257 | 44,7 |

Качеству трудовых ресурсов на предприятии уделяется большое внимание. В 2013 г. 56,83 % персонала имело высшее образование, в 2014 г. – 54, 74 % , в 2015 г. – 55,3 % . Таким образом, к 2015 г. в ООО «РемСтрой-Оренбург»увеличило численность сотрудников. При приеме сотрудников особое внимание уделялось качеству трудовых ресурсов.

**2.3 Особенности управления коммуникационными процессами в организации**

Вертикальные коммуникации в ООО «РемСтрой-Оренбург»осуществляются на предприятии как от руководителям к подчиненным, так и от сотрудников к руководителям (восходящие и нисходящие). Коммуникации по нисходящей осуществляются следующим образом. Аппарат управления издает 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 ООО «РемСтрой-Оренбург» 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. Наиболее 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 (внутренний объединенный сайт компании).

Информационные стенды размещены в административном здании, 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, напримep, 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 в ООО «РемСтрой-Оренбург» 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.

Формальные коммуникации имеют определенные преимущества, так как могут быть сохранены как записи и источники ссылок; они часто более тщательно сформулированы, чем устные сообщения, и иногда экономят и время и деньги. Такие коммуникации используются для осуществления огромного объема бумажной работы при заключении сделок и соглашений, изложения организационных схем и правил, юридических документов, для публикации бюллетеней, составления контрактов и рекламаций, рекламы и сообщений печати, изложения курса деятельности, делегирования полномочий, описания должностей и многих других вещей.

Такие коммуникации сохраняют документы в юридических целях. С 2009 года на предприятии проводится работа по внедрению электронного документооборота на базе MicrosoftOutlook в дополнение к бумажному в целях экономии времени работников, затрачиваемого на поиск нужной информации.

Неформальные коммуникации возникают в процессе общения работников по различным интересам: житейским, психологическим, ситуационным. Данные коммуникации, не зафиксированы ни в каких организационных документах или официальных требованиях. Они играют важную роль в деятельности сотрудников, определяют социально-психологическую атмосферу работы. 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.

Внешние коммуникации - это коммуникации с миром, находящимся за пределами организации, т.е. между организацией и внешней средой. Задача внешних коммуникаций - удовлетворить информационные потребности организации, наладить связи с государственными органами, общественностью, поставщиками, клиентами.

Рассмотрим, как происходит управление внешними коммуникациями ООО «РемСтрой-Оренбург» по сегментам.

1. Отношения с партнерами (B2B);

Коммуникации с партнерскими предприятиями осуществляются, в основном, по вопросам приобретения различных строительных материалов. Проектами компании являются жилые дома малоэтажной и многоэтажной застройки. ООО «РемСтрой-Оренбург» предоставляет для покупки жилья варианты как в центре города, так и в новых динамично развивающихся микрорайонах  СВЖР г. Оренбурга.

В перечень работ, осуществляемых предприятием, входят :

1) Геодезические работы, выполняемые на строительных площадках, Разбивочные работы в процессе строительства (геодезический контроль точности геометрических параметров зданий и сооружений);

2) Подготовительные работы (разборка (демонтаж) зданий и сооружений, стен, перекрытий, лестничных маршей и иных конструктивных и связанных с ними элементов или их частей, строительство временных: дорог; площадок; инженерных сетей и сооружений, установка и демонтаж инвентарных наружных и внутренних лесов, технологических мусоропроводов

3) Земляные работы (механизированная разработка грунта, разработка грунта и устройство дренажей в водохозяйственном строительстве, уплотнение грунта катками, грунтоуплотняющими машинами или тяжелыми трамбовками и т.д.

2. Отношения с органами власти (B2G);

Предприятие является юридическим лицом в форме общества с ограниченной ответственностью, имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, а тек же может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде, в арбитражном и третейском судах. В своей деятельности предприятие руководствуется законодательством Российской Федерации, а также собственным Уставом.

Предприятие имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место нахождения. Является коммерческой организацией, основной целью деятельности которой является получение максимальной совокупной прибыли и поддержания ее финансовой устойчивости в условиях конкуренции на рынке.

3.Отношения с организациями информационного сектора (B2I);

Предприятие имеет в штате специалиста по маркетингу, который передает новостную информацию источникам средств массовой информации. Специалист по маркетингу готовит к изданию рекламные буклеты и ежемесячные бюллетени, в которые входят статьи на темы новых контрактов, новых видов продукции или услуг, подписания соглашений и сотрудничества. Также на интернет-сайте ООО «РемСтрой-Оренбург» размещаются различные интервью, выступления руководителей и других представителей предприятия. В различных поисковых системах ежедневно помещаются статьи о деятельности и новостях предприятия. Еженедельно на сайте компании размещаются пресс-релизы, и обновляется история предприятия.

4.Отношения с частными лицами (B2P);

В сфере отношения с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, имиджа предприятия. С имеющимися потенциальными потребителями предприятие общается с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. К этому же направлению относятся различные виды прямых и опосредованных коммуникаций с потребителями, ответы на письма, предложения, жалобы и пр. В результате развития компьютерных систем и электронных технологий контакты с потребителями устанавливаются не только при помощи традиционных почтовых рассылок и пр., но также с использованием Интернета, электронной почты, телефона, СМС-сообщений.

ООО «РемСтрой-Оренбург» имеет собственный Интернет-сайт, в котором подробно отображена его производственная деятельность. На сайте представлены данные о предприятии, его миссия, цели, задачи, история, начиная с первых лет существования, пресс-релизы, статьи, новости, фото - и видео отчеты, а также другая информация. Сайт дает полное представление о производственной деятельности предприятия, его общественной жизни.

Таким образом, предприятие использует в полной мере средства коммуникаций с внешним миром для удовлетворения своих информационных потребностей, наладки связей с государственными органами, общественностью, поставщиками, клиентами.

**3 Рекомендации по совершенствованию коммуникационных процессов в ООО «РемСтрой-Оренбург»**

**3.1 Основные мероприятия по совершенствованию коммуникационных процессов в организации**

В ходе анализа внутренних коммуникационных процессов ООО «РемСтрой-Оренбург» использовался метод анкетирования коллектива предприятия (рис. 3.1)

Рисунок 3.1 – Внутренние коммуникации ООО «РемСтрой-Оренбург»

При анализе данных, собранных в процессе анкетирования работников, было выявлено, что самыми эффективными средствами коммуникации коллектив предприятия считает доски объявлений, электронная рассылка, Интранет, распоряжения руководства, телефон, взаимодействие сотрудников, и конечно же распространение слухов. Кроме того, главной проблемой внутренних коммуникаций было названо оседание основной части информации, необходимой для качественного исполнения работы на уровне среднего звена управления. Для решения этой проблемы необходимо дополнительное обучение руководителей подразделений и разъяснение им того, для чего нужна полнота в передачи информации.

Таким образом, на предприятии существует довольно развитая система внутренних коммуникаций, но, безусловно, сделано еще не все для того, чтобы в полной мере решить проблему информированности сотрудников. Новые идеи и предложения рассматриваются и активно обсуждаются.

Таким образом, на основе проведенного анализа, можно предложить следующие рекомендации по совершенствованию коммуникационных процессов в ООО «РемСтрой-Оренбург».

Во-первых, организация должна обратить специальное внимание именно на развитие коммуникационных навыков своих сотрудников. К числу наиболее важных навыков относятся: активное слушание. Смысл активного слушания как приема коммуникации состоит в способности слушателя помочь говорящему сказать именно то, что он намеревался сказать.

Существует несколько принципов активного слушания:

* не перебивать говорящего, не начинать говорить, пока говорит собеседник;
* расположить собеседника к себе, создать атмосферу дружелюбия;
* нейтрализовать отвлекающие факторы, избегать постороннего вмешательства;
* продемонстрировать симпатию и заинтересованность к собеседнику;
* быть терпеливым и избегать споров на этапе получения информации;
* задавать вопросы.

Во-вторых, очень важно обеспечить развитие у сотрудников чисто технических навыков коммуникации: владение электронной почтой, умение пользоваться факсом, писать служебные записки и регламенты.

В-третьих, руководство должно создавать управленческие системы и формировать культуру, поощряющую открытую коммуникацию в организации. Современные организации используют такие методы поощрения информационного обмена, как корпоративные «горячие линии», дающие каждому сотруднику возможность высказать свои мысли или задать вопросы в любое время, совместные завтраки или обеды с участием сотрудников различных отделов и уровней.

Пути повышения эффективности организационных коммуникаций:

- создавайте системы обратной связи;

- регулируйте информационные потоки;

- предпринимайте управленческие действия, способствующие облегчению обмена информацией по вертикали и горизонтали;

- развертывайте системы сбора предложений;

- используйте внутриорганизационные информационные системы;

- применяйте достижения современных информационных технологий

Таким образом, для совершенствования коммуникационных процессов в ООО «РемСтрой-Оренбург» необходимо следовать следующим правилам:

1. Перед коммуникацией четко определите идеи, вкладываемые в послание;

2. Проанализируйте истинную цель каждой коммуникации;

3. Проанализируйте всё физическое и человеческое окружение при любой коммуникации;

4. Проконсультируйтесь с другими при планировании коммуникации;

5. Обратите самое пристальное внимание на интонацию и основное содержание сообщения;

6. Воспользуйтесь возможностями, когда они представляются, включить в сообщение нечто полезное и ценное для его получателя;

7. Постоянно держите в поле зрения то, как срабатывает коммуникация;

8. Устанавливайте коммуникацию не только на сегодня, но и на завтра;

9. Добивайтесь, чтобы дела установки не противоречили словам;

10.Учитесь умению слушать.

Для того, чтобы наладить коммуникации внутри исследуемой организации, необходимо учесть:

1. Профессиональные и социальные группы работников.

2. Среднюю продолжительность работы сотрудников в организации.

3.Способ, как наладить организационные коммуникации с «отдаленными» работниками (рядовыми работниками, занимающиеся обслуживанием сторонних лиц).

Для развития внутренних коммуникаций в ООО «РемСтрой-Оренбург» предлагается, прежде всего, уделять больше внимания эмоциональной составляющей, не ограничиваясь схемой «миссия – стратегия – цели – тактика – оценка эффективности». Люди следуют миссии, выполняя приказ руководителя, но можно ожидать совсем другого результата, если руководитель имеет талант вдохновлять сотрудников. Кроме того, для человека важно знать, что стоит за выбранной стратегией, каковы ее предпосылки.

Как было ранее замечено, показателем зрелости и эффективности коммуникативных процессов в коллективе является социально-психологический климат. Благоприятный социально-психологический климат в ООО «РемСтрой-Оренбург» в основном, характеризуется на данный момент следующими положениями:

1. Ценности и отношения в коллективе соответствуют, главным образом, ценностям и задачам общества, то есть социально одобряются, и одновременно соответствуют ценностям и задачам организации.

2. В межличностных отношениях развиты взаимное доверие и уважение друг к другу.

3. Существует достаточная взаимная информированность по значимым вопросам.

Благоприятный социально-психологический климат необходимо поддерживать постоянно. Упущение этого условия приводит к огруппнению мышления, при котором служащие постепенно группируются протестуя против сложившейся ситуации.

В ООО «РемСтрой-Оренбург»» есть незначительные проявления неблагоприятного социально-психологического климата, который нередко проявляется в неформальных коммуникациях, а также в отсутствии взаимной ответственности и взаимовыручки. Также можно отметить недостаточную инициативу со стороны служащих и отсутствие творческого отношения к труду.

Методы решения этих проблем следующие:

1. Поощрение инициативы со стороны служащих (премирование, награды, информирование о деятельности отличившегося работника).

2. Постоянное слежение за уровнем социально-психологического состояния коллектива: проявление заинтересованности состоянием дел каждого работника, утренние посещения всех отделов организации (быть у всех на виду).

Необходимо иметь в виду, что конфликтная ситуация в коллективе может свести на нет все усилия по реализации решения, и потому задача руководителя — исключить условия, которые могут привести к возникновению деструктивного конфликта, когда стороны не приходят к общему мнению. Важнейшими условиями предотвращения деструктивного конфликта являются соблюдение принципов делегирования и мотивации, а также способность руководителя найти верный тон в общении с подчиненными, умение соблюдать объективность в конфликтной ситуации и во многих случаях чувство юмора. В задачу руководителя входят также консультирование участников по проблемам реализации решения, обобщение и распространение более эффективных методов деятельности и, наконец, контроль за осуществлением реализации решений.

Таким образом, проведенные мероприятия по улучшению коммуникационного процесса внутри ООО «РемСтрой-Оренбург» должны принести положительный эффект при работе руководителя со своимисотрудниками, улучшению микроклимата в организации, преодоление коммуникационных барьеров, а значит повышению производительности и эффективности труда.

**3.3 Эффективность коммуникационных процессов предприятия**

Хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности. Если организация эффективна в области коммуникаций, она эффективна и во всех других видах деятельности. Эффективность принятия управленческих решений непосредственно зависит от эффективности коммуникационных процессов в организации.

Для поддержания эффективности коммуникаций в ООО «РемСтрой-Оренбург» обеспечены благоприятные условия. Кроме того, всем сотрудникам разъяснено как их действия влияют на будущие предприятия, и что дает это будущие сотрудникам. Для повышения эффективности коммуникаций на предприятии используются разные методы коммуникаций:

1. Общение с руководителем подразделения «один на один».

Сильные стороны метода:

* Руководитель подразделения, будучи представителем руководства, в офисе или на предприятии, является именно тем человеком, к кому можно обращаться с возникающими вопросами наибольшей важности, потому что ответы на вопросы есть результат либо управленческих решений, либо результат совместных решений руководства и профсоюзов.
* Одной из граней работы руководителя подразделения является умение быть человеком, к которому люди будут обращаться за помощью по принципиальным вопросам. Становясь своеобразным “переговорщиком”, руководитель подразделения превращается в более действенного лидера.
* Руководитель подразделения может “подгонять” свои объяснения под своих подчиненных либо определенную рабочую группу, после чего им задают вопросы. Объяснения одной группе будут отличаться от объяснений другой, поэтому возможность задавать вопросы является насущной для достижения понимания.
* Общение лицом к лицу с группой экономит время, обеспечивает общее понимание и является наиболее мощным методом “продажи” идей и формирования групповой приверженности.

Слабые стороны метода:

* Отсутствие четкого плана общения дорого обходится в плане времени руководителям.
* Вертикаль подчиненности не может сама по себе должным образом управлять общением “вверх”. “Верхи” организации редко воспринимает мнения, высказываемые “низами” во всех “красках”, если информация доходит до них сквозь “фильтр” нескольких уровней служебной иерархии.

2. Общение через средства массовой коммуникации.

Сильные стороны метода:

* Наиболее дешевый способ доведения конкретной информации до большого количества людей.
* Оперативность (сообщения по громкоговорителю, объявления на выходе и т.д.).
* Минимальная вероятность того, что передаваемая информация не будет соответствовать действительности.
* Необходимое средство поддержки общения в среде руководства.

Слабые стороны метода:

* Массовые методы не годятся для достижения понимания, потому что доске объявлений или письму нельзя задать вопрос. Теоретически, вопрос можно задать на массовом собрании; на практике же большинство людей избегают делать это на собрании, где присутствуют более 20 человек.
* Из того, что передаваемая информация соответствует действительности, не следует, что она будет воспринята правильно.
* Наиболее важные для понимания вопросы те, которые отражаются на отдельном человеке или рабочей группе. Для этого необходимы дополнительные объяснения для каждой группы, а массовые методы затрагивают только общие аспекты.

Когда руководством предприятия было решено оборудовать рабочие места сотрудников компьютерами, "ноутбуками", интернетом, мобильной связью, факсами и ксероксами, это сделало информационные офисные системы более доступными, более дешевыми и более оперативными в работе практически из любой точки. Менеджеры предприятия получили возможность работать в любом месте, сделав свой офис мобильным. Электронные средства связи, с помощью которых сотрудники предприятия могут связаться с руководителем, расширяют мобильность офисного пространства, позволяя людям находиться практически в любом месте, собирая, сохраняя и передавая требующуюся информацию. Новейшие средства электронно-оптической связи позволили совмещать текст и изображение и проводить деловые встречи и конференции. Телеконференции позволили экономить время и средства, затрачиваемые на командировки либо на содержание дорогостоящих зданий и помещений.

Применение современных технологий на предприятии нацелено на внедрение "безбумажных" методов работы. С развитием современной технологии и ее внедрением в работу офиса предприятие не только сохраняет информацию в электронной или цифровой форме, но и хранит бумажные копии. Таким образом, количество сохраняемой информации удваивается, и шкафы с документами все еще остаются на своем обычном месте в офисе. Для того, чтобы сделать работу "безбумажной", еще многое предстоит поменять на предприятии. Технология пока еще не достигла того уровня, какого хотелось бы. И полностью отказаться от дублирования документов бумажными носителями еще не возможно.

Внедренная на предприятие информационная технология позволила достичь следующих целей:

* Сократилось время получения информации (то есть, сведены к минимуму задержки в получении информации из-за ее возможной недоступности, из-за почты, из-за отправления информации по неправильному адресу или просто по причине выходного дня в компании).
* Частично ликвидирована излишняя и повторяющаяся работа (ненужные задания типа перепечатывания и нудная сортировка и поиск документов).
* Оптимизировано использование человеческих ресурсов (для заданий, требующих рассуждения, инициативы, оценки).

В качестве рекомендации хочется отметить, что для достижения коммуникативной задачи руководителю предприятия необходимо четко распределить между исполнителями функции, ответственность и полномочия, т.е. следует осуществить организационные меры, которые призваны обеспечить воплощение в жизнь принятого решения. Организационные меры призваны, прежде всего, сформировать у всех участников процесса реализации решения однозначное понимание глобальной цели и сопряженных с нею специфических и частных целей, тем самым определить место каждого отдела и служащего в общем процессе. А так же обеспечить каждому исполнителю получение информации о тех новых знаниях или навыках, которые понадобятся ему лично для эффективного участия в реализации принятого руководителем решения.

Рассмотрим мероприятия, проведение которых может помочь в построении эффективных внутренних коммуникаций в ООО «РемСтрой-Оренбург»:

1. Освещение информации в средствах массовой коммуникации (например, во внутренних корпоративных изданиях), проведение корпоративных предприятий.

2. Обучение руководителей инструментам эффективного управления подчиненными, т.е. формирование личной эффективности руководителя. Во многом менеджеры среднего звена «придерживают» информацию как в одном, так и в другом направлении именно из-за не владения инструментами управления. Рассматривая проблему обучения руководителей, в первую очередь необходимо учитывать, что речь идет об обучении взрослых людей, которые уже получили образование (обычно техническое или экономическое) и которые имеют большой опыт работы, в том числе в руководящей должности. Это, как правило, уже сложившиеся личности с определенным кругом профессиональных знаний, умений и навыков.

Это лидеры, то есть люди, имеющие высокий уровень ответственности не только за собственные действия, но и за действия своих подчиненных, склонные к принятию самостоятельных решений, имеющие высокий уровень независимости.

Это практики. Руководителей отличает в большей степени ориентация на конкретные результаты, на практику, чем на общие рассуждения, принципы и теории.

Это чаще всего достаточно успешные руководители, которые имеют немалый жизненный и профессиональный опыт. Поэтому задача, стоящая перед преподавателем, состоит не в том, чтобы доказать недостаточную эффективность привычных методов работы или их несоответствие новым условиям и задачам развития производства, а найти дополнительные возможности улучшения работы, повышения ее эффективности за счет выявления неиспользованных резервов.

Обучение руководителей предлагаю провести в Учебно-аттестационном центре СРО А «АСО». Учебно-аттестационный центр проводит тренинги и курсы повышения квалификации руководителей строительной отрасли.

Наиболее эффективным, считаю, проведение тренингов и семинаров по темам: «Лидерство и мотивация», «Управление конфликтами», «Построение команды», «Решение проблем и принятие решений».

Все предложенные мероприятия по совершенствованию системы управления кадрами ООО «Ремстрой-Оренбург» потребуют определённых затрат, которые в сумме составят 15 000 руб., что увеличит постоянные затраты совсем незначительно, при том как затраты на поиск новых сотрудников через агенство составят 60 000 руб. (таблица 3.2)

Таблица 3.2 – Затраты на обучение руководителей и поиск персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название процедуры | Программа Учебно-аттестационного центра | Услуги кадрового агенства |
| Временные затраты | 3мес. | 3-6 мес |
| Стоимость процедурыУчебно-аттестационного центра, на 1 чел , руб | 15000 |  |
| Стоимость услуг агенства по поиску персонала, руб |  | 60000 |
| ИТОГО затрат, руб | 15000 | 60000 |

Таким образом, из таблицы можно сделать вывод, что обучение руководителей предполагает достижение высоких результатов деятельности предприятия в целом при незначительном росте затрат. Оценивая затраты на персонал, можно эффективно распределять затраты на различные программы по работе с персоналом, повышать конкурентные преимущества, за счет команды профессионалов, приносящих прибыль компании и увеличивающих ее стоимость.

3. Использование помощи работников предприятия в построении системы управленческого контроля. Т.е. в установлении и продвижении стандартов работы, которые включают в себя контроль качества полученных результатов деятельности и выступает в качестве системного инструмента управления.

4. Организация четкой системы обратной связи. В настоящее время этой проблеме руководство не уделяет достаточно внимания и зачастую просьбы и предложения работников остаются без внимания.

Итак, проблема внутренних коммуникаций - это проблема управления организации в целом, так как, если существуют нарушения функционирования каналов внутренних коммуникаций, то снижается эффективность, своевременность и адекватность принятия управленческого решения, а в конечном итоге страдает бизнес.

**Заключение**

По итогам проведенного исследования можно сделать вывод, чтокоммуникации представляют собой контакты, связи с целью обмена идеями, мнениями и информацией в устном или письменном виде посредством символов или действий. Цель коммуникации - добиться от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения. Успех коммуникации заключается в реальном получении отправленного сообщения. Чем ближе декодированное сообщение к намерению, выраженному отправителем, тем более эффективна коммуникация.

Задача управления состоит в обеспечении такого коммуникативного взаимодействия организации с внутренней и внешней средой, которое позволяло бы ей поддерживать свой потенциал на уровне, необходимом для достижения поставленных целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Внутрифирменные каналы коммуникаций:внутренняя e-mail-рассылка циркуляров и меморандумов;видеоконференции;внутренний веб-сайт, Интранет;регулярные общие собрания, планерки, в том числе - неформальные встречи и т.д.

Внешние коммуникации - коммуникации между организацией и внешней средой. Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися потенциальными потребителями они сообщаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок.

В результате проведенных исследований коммуникационных процессов в ООО «РемСтрой-Оренбург» было установлено, что:

1. На предприятии преобладают межличностные коммуникации, которые осуществляются при помощи технических средств и информационных технологий. При этом возможности обратной связи очень часто не принимаются во внимание руководством. Заметны личностные коммуникации как случайный обмен информацией между людьми при встрече, так как люди ощущают постоянную потребность в общении.

2. По каналам общения, наряду с формальными коммуникациями присутствуют и неформальные в виде слухов, которыми руководство предприятия эффективно управляет.

3. По пространственному расположению каналов или организационному признаку коммуникации на предприятии имеют вид, как горизонтальных связей, так и вертикальных (восходящие и нисходящие).

Итак, из данной работы можно сделать следующие выводы:

Значение информации и коммуникации на современном этапе постоянно возрастает. Время и технический прогресс диктует свои правила, с которыми необходимо соглашаться. Знание и умение правильно использовать все приемы коммуникаций в значительной мере помогает менеджеру приблизиться к решению основной задачи менеджмента - получению прибыли.

Между предприятием и его окружением, между выше и ниже расположенными уровнями, между подразделениями организации необходим обмен информацией. Обмен информацией можно улучшить, создав системы обратной связи, регулирую информационные потоки, предпринимая управленческие действия, способствующие формированию восходящих и боковых ветвей информационного обмена, развертывая системы сбора предложений, печатая материал информативного характера для использования внутри организации и применяя достижения современной информационной технологии.

Проблема внутренних коммуникаций - это проблема управления организации в целом, так как, если существуют нарушения функционирования каналов внутренних коммуникаций, то снижается эффективность, своевременность и адекватность принятия управленческого решения, а в конечном итоге страдает бизнес.

**Список использованных источников**

1. Басовский Л.Е. Менеджмент. Учебное пособие. Высшее образование – М.: ИНФРА-М, 2011. – 216 с.
2. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента. - СПб.: Питер. - 2011. -170 c.
3. Верхоглазенко В. Система коммунникаций в организации // Консультант директора. - 2014. - №4. - С. 23-34.
4. Веснин В.Р. Менеджмент – М.: Проспект, 2011. – 616 с.
5. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. - М.: Проспект, 2010. – 367 c.
6. Виханский О. С., Наумов А.И.Менеджмент: учебник/, 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2015. - 357 c.
7. Гапоненко А.Л. Панкрухин А.А. Стратегическое управление.- М.: Омега-Л, 2014.-472 с.
8. Герчикова, И.Н. Менеджмент / И.Н. Герчикова. - 4-е изд. перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2013. - С.352.
9. Громкова, М.Т. Организационное поведение / М.Т. Громкова - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 387 с.
10. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме коммуникаций в организации предприятия. // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - №5. – c.127-134.
11. Жигалов В.Г. Основы менеджмента и управленческой деятельности. Учебное пособие для кооперативных учебных заведений в 2-х частях. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 397с.
12. Зверинцев А. Б. Коммуникационный менеджмент / А. Б. Зверинцев. - 2-е изд., перераб. и доп. Изд-во. Дашков и К, 2012. - 124 с.
13. Лэйхифф Д.М., Пенроуз Д.М. Бизнес-коммуникации. – СПб.: Питер, 2015. – 369 с.
14. Макаров В.М., Попова Г.В. Менеджмент. Учебное пособие. Стандарт третьего поколения – СПб.: Питер, 2016. – 256 с.
15. Орлова Т.М. Коммуникационный менеджмент в управлении экономическими системами. / Т.М. Орлова.- М.:Изд-во РАГС, 2015. - 394 с.
16. Почепцов, Г.Г. Теория и практика коммуникации. / Г.Г. Почепцов - М.: Экономика, 2014. - 703 с.
17. Рева В.Е. Коммуникационный менеджмент: Учебно-методическое пособие. - Пенза: Изд. ПГУ, 2013.- 87 с.
18. Спивак В.А. Современные бизнес-коммуникации. / В.А. Спивак. - 2-е изд., перераб. и доп. СПб.: Питер, 2016. – 448 с.
19. Хансейкер Ф., Александра Э. Искусство управления людьми. - Пер. с англ. В. Калашникова. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2014.- 276 c.
20. Шевченко Б.И. Международный менеджмент. Управление международной компанией. – М.: РГГУ, 2014. - 669 с.