

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

Управление коммуникациями в организации Парикмахерский магазин

Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В. Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Руководитель ОПОП

_____ Ю.А. Горбунова
(подпись)

Нормоконтролер

_____ А.Б. Хрусталев
(подпись)

« ____ » _____ 2017 г.

Исполнитель:

Есаулкова Виктория
Студент группы Б-51Z, 5 курса,
заочного отделения,
Направление «38.03.03.
Управление персоналом»
(профиль «Служба персонала и
кадровое консультирование»)

(подпись)

Научный руководитель:

Воробьева М.А.,
канд. психол. наук,
доцент кафедры философии
и акмеологии

(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ	6
1.1. Характеристика организации	6
1.2. Анализ системы управления персоналом в организации	14
1.3. Анализ управления коммуникациями в организации	23
Вывод по первой главе	31
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ КОММУНИКАЦИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ	32
2.1. Разработка мероприятий по управлению коммуникациями в организации	32
2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по управлению коммуникациями в организации	41
2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по управлению коммуникациями в организации	47
Вывод по второй главе	52
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	54
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	57
ПРИЛОЖЕНИЯ	62
ГЛОССАРИЙ	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования состоит в том, что экономический рост в стране невозможен без повышения эффективности деятельности организаций, а одним из ключевых ресурсов для этого является управление коммуникациями. Коммуникацию можно считать необходимым и всеобщим условием жизнедеятельности человека и одной из фундаментальных основ существования общества. Общество – не столько совокупность индивидов, сколько те связи и отношения, в которых данные индивиды находятся друг с другом. Коммуникации являются важнейшим элементом социальной и экономической жизни общества, а их роль и значение имеет тенденцию неуклонного роста.

В исследуемой организации наблюдается высокий уровень текучести кадров, неэффективность управления коммуникациями как одна из наиболее распространенных причин увольнений. Неэффективность управления коммуникациями в организации проявляется в том, что претензии клиентов не доводятся до сведения руководства, а информация об изменении цен доводится руководителем до сотрудников несвоевременно, подобные ситуации негативно сказываются на репутации компании, отзывах клиентов. Управление представляет собой многогранный процесс. Он включает в себя выработку и доведение решений до исполнителей, координацию их действий, получение и анализ информации о результатах, корректировку соответствующих процессов и т. п. Все это происходит в рамках постоянного взаимодействия субъектов управленческой деятельности (организации в целом, подразделений, должностных лиц и проч.).

Кроме того, для сотрудников, для персонала существует необходимость устранения потенциальных причин для увольнений, что позволит повысить удовлетворенность трудом и мотивацию персонала.

Этим обусловлена **актуальность** и значимость темы исследования.

Противоречие состоит между множеством теоретической информации об управлении коммуникациями в организации и не умением использовать эту информацию в практике.

Проблема исследования – отсутствие эффективных методов управления коммуникациями в организации.

Цель выпускной квалификационной работы состоит в следующем: разработать мероприятия по управлению коммуникациями в организации.

В соответствии с целью поставлены **задачи**:

1. Проанализировать теоретические источники по проблеме.
2. Охарактеризовать организацию и провести анализ системы управления персоналом.
3. Разработать мероприятия по управлению коммуникациями в организации.
4. Определить нормативно-правовое обеспечение мероприятий по управлению коммуникациями в организации и выявить социально-экономическую эффективность этих мероприятий.

Объект исследования – коммуникации в организации.

Предмет исследования – управление коммуникациями в организации на примере организации «Парикмастерский магазин».

Методология исследования представлена применением следующих методов исследования:

- теоретические (изучение теоретических источников, анализ, синтез, описание, обобщение, сравнение);
- эмпирические (анкетирование, сбор данных, анализ документов).

Теоретической базой исследования стали работы таких авторов как В.Б. Малинин, Н.А. Морозова, Ж.В. Николаева, О.А. Пешкова, Е.С. Суровцева, М.Г. Федотова.

Структура выпускной квалификационной работы обусловлена поставленной целью и задачами.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, выводов по каждой главе, заключения, списка использованных источников, включающего 63 источника, и 7 приложений. Работа содержит 9 таблиц и 4 рисунка.

Во введении представлен научный аппарат исследования.

В первой главе «Управление коммуникациями в организации» содержится характеристика деятельности организации, приводятся результаты анализа системы управления персоналом в организации, а также результаты анализа управления коммуникациями в организации.

Во второй главе «Мероприятия по управлению коммуникациями в организации» разработаны мероприятия по управлению коммуникациями в анализируемой организации, определено нормативно-правовое обеспечение данных мероприятий, с выявлением их экономической и социальной эффективности.

В заключении сделаны выводы по задачам исследования.

В приложениях представлены материалы, собранные в ходе исследования организации, а также разработанные проекты документов по теме исследования.

ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Характеристика организации

Базой исследования является парикмахерский магазин № 7, организационно-правовая форма которого – индивидуальный предприниматель. Форма собственности – частная.

Магазин расположен на первом этаже торгового центра «Дирижабль» по адресу: г. Екатеринбург, ул. Академика Шварца, 17.

Наименование торговой марки – «Парикмастерский магазин».

Компания – розничная сеть магазинов профессиональной косметики и инструментов для парикмахеров. На сегодняшний день работает более 160 магазинов, расположенных в 40 городах России. При этом первый «Парикмастерский магазин» открыт в 2001 г.

Цель организации – 100% узнаваемость в сегменте товаров для парикмахера.

Девиз – «Лучший выбор для тех, кто предпочитает качество!» (рисунок1).



Рис. 1 – Логотип и девиз компании

Стратегия развития: ориентируясь на существующий спрос и подстраивая под него свое предложение в сегменте товаров для парикмахера, мы косвенно управляем спросом (влиаем на спрос) в сегменте «розница».

Стратегия реализуется за счет:

1. Увеличения разрыва между профессиональными продуктами и обычной косметикой, инструментом и аксессуарами.

2. Фиксирования хорошего ассортимента настоящего профессионального продукта на полках в сети магазинов.

3. Привлечения целевого клиента в сеть магазинов за счет службы маркетинговых представителей.

Вид деятельности согласно ОКВЭД – розничная торговля косметическими и парфюмерными товарами (52.33).

По данным штатного расписания, а также должностных инструкций, в которых указана система подчинения, построим схему организационной структуры управления (рисунок 2).

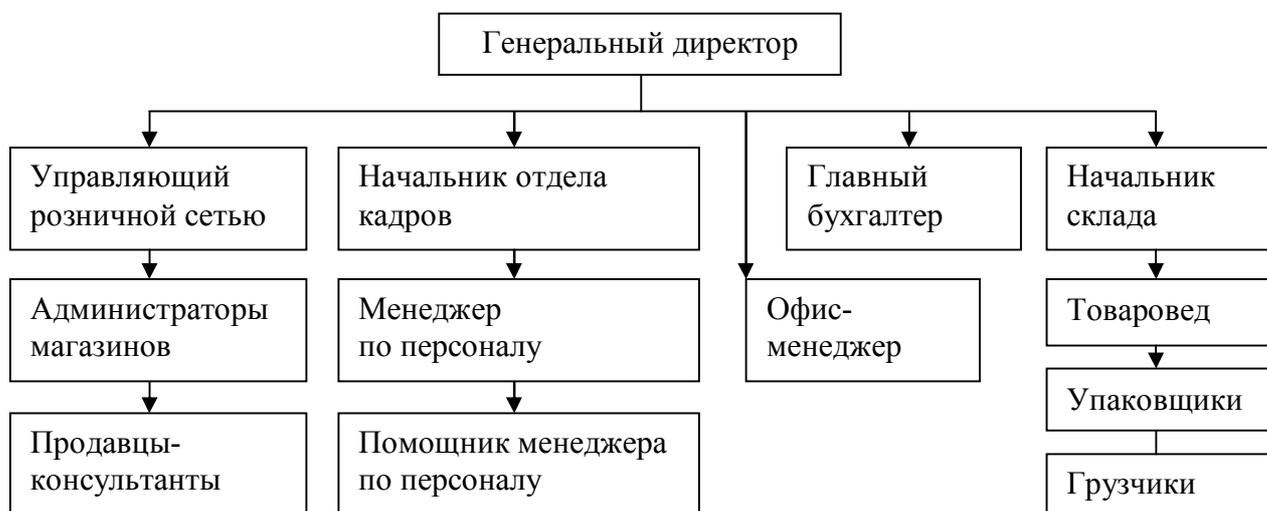


Рис. 2 – Схема организационной структуры управления

Как видим, в компании выбран линейно-функциональный тип организационной структуры управления. Данный тип структуры основан на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними, реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обслуживание решения производится коллегиально, а принятие решения и ответственность – только первым руководителем единолично. За конечный результат в целом отвечает линейный руководитель (генеральный директор), задача которого состоит в том, чтобы все функциональные службы вносили

свой вклад в его достижение. Линейно-функциональный тип структуры синтезирует лучшие свойства линейной структуры (четкие связи подчиненности, централизация управления в одних руках) и функциональной структуры (разделение труда, квалифицированная подготовка решений). Учитывая небольшую численность персонала, выбор организационной структуры оптимален.

Ознакомившись со штатным расписанием организации, в структуре управления можно выделить административный отдел, отдел управления складом и отдел кадров.

В административный отдел входят:

- Генеральный директор;
- Управляющий розничной сетью;
- Главный бухгалтер;
- Офис – менеджер.

В отдел управления складом входят: товаровед; упаковщики; грузчики.

В отдел кадров входят:

- Начальник отдела кадров;
- Менеджер по подбору персонала;
- Помощник менеджера по персоналу.

В магазине представлен широкий ассортимент качественных продуктов для мастеров парикмахерского искусства:

- Косметика по уходу за волосами и кожей головы,
- Препараты для окрашивания,
- Средства для укладки,
- Инструменты и аксессуары,
- Продукция для маникюра и педикюра,
- Декоративная косметика.

Ознакомившись с должностными инструкциями, с работой отдела кадров, составим характеристику структурных подразделений организации (Приложение 1).

Следующим шагом приведем характеристику ассортимента продукции магазина.

Описание некоторых брендов продукции по уходу за волосами, представленных в ассортименте продукции магазина, опишем в таблице 1.

Таблица 1 – Ассортимент продукции магазина

№ п/п	Бренд (марка) продукции	Описание бренда
1	MATRIX (США) 	Бренд предлагает широкий выбор продукции по уходу за волосами, сохранению и поддержанию цвета волос, стайлингу, а также продукцию для уникальных услуг в салоне, которые обеспечивают оптимальное решение для каждого типа волос
2	NDOLA (Германия) 	Международная профессиональная марка с более чем 75-летней историей. Бренд эконом-класса, дающий парикмахерам возможность качественно обслуживать клиентов с любым достатком
3	Schwarzkopfprofessional (Германия) 	Один из лидеров в области ухода за волосами, их укладки и окрашивания. Schwarzkopf – крупнейшая косметическая компания. Обширное портфолио этого бренда включает множество известных брендов и самых популярных продуктов по уходу, окрашиванию и укладке волос
4	Ginseng (Южная Корея) 	Натуральная косметика по уходу за волосами и кожей головы. Сочетание инновационных технологий и вековых традиций восточной медицины в продуктах, действие которых направлено на восстановление жизненной силы волос и борьбу с их потерей
5	Iden (США) 	Натуральный уход за волосами и кожей головы. В основе продукции – защитные и питательные свойства пчелиного прополиса для здоровья волос и кожи головы
6	ILJIN (Южная Корея) 	Производитель высококачественной профессиональной и домашней косметики для волос. Все продукты ILJIN производятся из натурального экологически чистого сырья. Качество и эффективность продуктов ILJIN признаны профессионалами по всему миру
7	Berrywell (Германия) 	Компания производит стойкие коллагеновые краски для волос, а также средства по уходу за волосами на основе натуральных ингредиентов, без силикона, для салонов красоты и тех, кто хочет иметь здоровые волосы

В магазине представлены следующие марки парикмахерских инструментов:

1. Эксклюзивные профессиональные марки WAHL, MOZER и ermila, которые принадлежат группе фирм WAHLClipperCorporationUSA, действующей по всему миру и являющейся мировым лидером в области мощных машинок для стрижки волос.

2. OliviaGarden – известный бренд с многолетней историей, выпускающий широкий спектр продукции по уходу за волосами. Компания OliviaGarden, основанная в 1968 г., разрабатывает и продвигает на рынке парикмахерских инструментов инновационные продукты высокого качества. Компания начинала свое развитие с производства и продажи париков, а на сегодняшний день предлагает потребителям широчайший спектр товаров для ухода за волосами и создания причесок, удовлетворяющий самым высоким требованиям профессиональных парикмахеров.

3. Eti – компания по производству профессиональных фенов для волос из Италии.

4. DewalProfessional – немецкая торговая марка – уже более 10 лет весьма успешно конкурирует на парикмахерском рынке с другими торговыми марками и успела зарекомендовать себя оптимальным соотношением цены, качества и широкого ассортимента. Товары этой марки производятся во многих странах, в частности, Германии, Италии, КНР.

5. BABYLISSPRO. Более 30 различных моделей фенов и щипцов для волос, а также разнообразные модели плоек, электробигудей, стайлеров и мультистайлеров, триммеров, машинок для стрижки волос – сегодня бренд BaByliss PRO занимает лидирующее положение.

Как видим, магазин предлагает широкую линейку универсальных продуктов для обычных покупателей и для парикмахеров-профессионалов.

Занимать лидирующие позиции на рынке профессиональных продуктов для волос компании позволяет в том числе наличие эксклюзивных и прямых контрактов с иностранными производителями.

Часы работы магазина – с понедельника по воскресенье с 10.00 до 22.00 час.

Следующим шагом проведем анализ основных элементов внешней среды организации.

Техника и технологии:

- Для непосредственной продажи товара используется программа Trader;
- Для отслеживания рентабельности и эффективности магазина используются такие программы как Word, Excel и «1С»;
- Для связи с руководством используется электронная почта и программа «TeamViewer».

Основными поставщиками продукции являются ООО «Вирэй-Уральский» (дистрибьюционная компания), ООО «Эль» (региональный дистрибьютор). Парикмахерский магазин имеет крепкие долгосрочные отношения с поставщиками.

Поставщики услуг аренды: Дирижабль (Общество с ограниченной ответственностью). С 2013 г. Парикмахерский магазин является арендатором площади торгово-развлекательного центра «Дирижабль», соответственно они связаны неотъемлемыми финансово-экономическими взаимоотношениями.

Конкурентами являются:

- Сеть розничных специализированных магазинов «Профессиональный мир» (профессиональная косметика для волос, для ухода за лицом и телом);
- Сеть магазинов для парикмахеров «Эль» (эксклюзивный дистрибьютор продукции многих ведущих мировых производителей профессиональной косметики, техники и оборудования для салонов красоты);
- Магазин материалов для наращивания ногтей и ресниц «Виола» (предлагает большой выбор всех необходимых профессиональных материалов для дизайна и наращивания ногтей: гелей, акрилов, лаков, материалов для наращивания ресниц). Профессиональная косметика, инструменты, электроинструменты и аксессуары для парикмахеров и мастеров ногтевого сервиса от ведущих отечественных и мировых производителей.

Целевой клиент 1 – «мастер» специалист в области создания стиля человека, который умеет (специально для этого обучался) использовать профессиональные препараты, инструмент и аксессуары, получая запланированный эффект без ущерба для здоровья клиента. Все усилия компании направлены на «мастера» – привлечь и обеспечить приверженность компании. «Мастер» интересен не только как покупатель, но и как агент влияния на целевого клиента 3.

Целевой клиент 2 – «ученик» – человек, который проходит специализированное профессиональное обучение в области парикмахерского искусства. Путем программы «развития потенциального клиента» магазин приобретает себе в будущем лояльного мастера.

Целевой клиент 3 – «клиент» – человек, который ухаживает за своей внешностью с помощью «мастера». Т.е. доверяет свои волосы (ногти и т.п.) «мастеру», соответственно доверяет и советам своего «мастера» при выборе продукции для домашнего ухода (уход между посещениями салона, домашний инструмент и необходимые аксессуары).

Целевой клиент 4 – «розница» – человек, который имеет достаточно средств для того, чтобы приобретать более качественные продукты. Привлечение данных клиентов пока полностью идет за счет местоположения магазинов.

Матрица анализа внешней среды организации представлена далее, по итогам которой сделан вывод о том, что взаимодействие с внешней средой встраивается только при возникновении стратегических проблем организации.

Основные показатели хозяйственной деятельности организации представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Основные показатели хозяйственной деятельности организации

Показатель, единица измерения	2015 г.	2016 г.	Отклонение	Темп изменения, %
Товарооборот в действующих ценах, тыс.руб.	7380,0	10187,5	2807,5	138,0
Валовой доход, тыс.руб.	1700,0	2196,8	496,8	129,2
Валовой доход в % к товарообороту	23,0	21,6	-1,5	93,6
Издержки обращения, тыс.руб.	1498,0	1551,7	53,7	103,6
Издержки обращения в % к товарообороту	20,3	15,2	-5,1	75,0
Прибыль от реализации, тыс.руб.	202,0	645,1	443,1	319,4
Рентабельность продаж, %	2,7	6,3	3,6	231,3

На основании данных таблице 2 можно сделать ряд выводов. Товарооборот в отчетном периоде увеличился на 2807,5 тыс. руб. (на 38%). Валовой доход увеличился на 496,8 тыс. руб., но его уровень снизился на 1,5%. В динамике на сумму валового дохода положительно повлияло увеличение объема товарооборота. Издержки обращения в анализируемом периоде увеличились на 53,7 тыс. руб., при этом их уровень снизился на 5,1% по отношению к обороту, что может быть оценено положительно. Прибыль от реализации увеличилась на 443,1 тыс. руб., рентабельность продаж повысилась на 3,6% и составила к концу периода 6,3%. Если сравнить темпы роста экономических показателей деятельности, то можно заметить, что самый высокий темп роста имеет показатель прибыли. Несколько ниже темп роста валового дохода и выручки от реализации. Самый низкий темп роста у издержек.

Таким образом, характеризуя организацию, можно сделать вывод, что «Парикмастерский магазин» – это довольно крупная федеральная розничная сеть профессиональных магазинов с собственным стилем, едиными стандартами обслуживания по всей стране, эксклюзивной продукцией и широчайшим ассортиментом. Однако в исследуемом филиале выявлен ряд проблем в управлении коммуникациями.

1.2. Анализ системы управления персоналом организации

В данном разделе проведем анализ содержания работы по функциям управления персоналом в организации.

Определение потребности в персонале, набор и отбор персонала. Основной документ по данному направлению – штатное расписание, в котором указан перечень должностей.

Долгосрочное и среднесрочное планирование потребности в персонале не проводится. В организации практикуется только краткосрочное планирование, когда становится известна дата увольнения конкретного сотрудника, ухода в декретный отпуск и т.д. Только в этом случае проводится работа по закрытию вакансии.

Следовательно, проводится только ситуативное планирование, которое подразумевает обеспеченность персоналом в каждый конкретный период времени, используется планирование потребности в персонале с учетом естественного движения персонала (естественный уход сотрудников по причине увольнения по собственному желанию, ухода в декретный отпуск).

Кроме того, не учитываются факторы, влияющие на потребность в персонале (изменения на рынке труда, особенности кадровой политики конкурентов и т.д.).

В результате показатель обеспеченности персоналом зачастую низкий, когда вакансия остается открытой довольно длительное время.

Описание работы содержится только в должностных инструкциях. Требования к кандидатам определяются также на основании типовых должностных инструкций. Однако в них не прописаны, например, требования к личностным качествам претендентов. Соответственно, при оценке кандидатов в процессе отбора требования к личностным качествам не учитываются либо оцениваются интуитивно.

Систему набора персонала можно охарактеризовать следующим образом:

- регламентирующая документация по найму и приему персонала ограничена только Положением о кадровом делопроизводстве, в котором по большей части описаны требования к оформлению найма;

- источники привлечения персонала – внешние (подача объявлений о вакансиях на сайты www.rabota66.ru, www.e1.ru);

- порядок найма и увольнения персонала: прием на работу осуществляется путем заключения трудового договора (в письменной форме в двух экземплярах), с испытательным сроком 3 месяца; прием на работу оформляется приказом генерального директора; увольнение (прекращение трудового договора) осуществляется по основаниям, предусмотренным трудовым законодательством.

Систему отбора персонала можно охарактеризовать следующим образом:

- регламентирующая процедуру отбора документация отсутствует, не разработана;

- применяются следующие методы и процедуры отбора – анализ резюме, телефонное интервью, неструктурированное собеседование;

- функции работников, ответственных за набор и отбор персонала, заключаются в изучении биографических данных, профессионального опыта кандидатов, оценки их соответствия профессиональным требованиям.

В качестве примера приведем список требования к кандидатам на замещение вакансии администратора магазина:

– опыт работы администратором магазина не менее 1 года;

– опыт работы с контрольно-кассовым аппаратом;

– знание офисных программ.

Таким образом, изучив систему набора и отбора персонала, можно сделать вывод о том, что разработана не вся необходимая регламентирующая набор и отбор персонала документация, количество источников привлечения, методов отбора персонала ограничено (используются далеко не все современные методы).

Организация адаптации новых работников. Новых работников в магазин принимают с условием прохождения испытательного срока. Однако полноценной системы, программы адаптации персонала нет. Не разработано и Положение по адаптации, т.е. локальных нормативных актов по данной функции нет.

Применяются некоторые мероприятия по введению в должность: знакомство новичка с коллективом, рабочим местом, объяснение должностных обязанностей, т.е. лишь некоторые элементы организационной и профессиональной адаптации. Все эти функции выполняет управляющий магазином.

Следовательно, управляющий магазином использует

- метод объяснения, как следует вести себя на работе, давать советы по профессиональным вопросам,

- метод организационной адаптации (когда поясняется, какие требования по качеству работы могут предъявляться работнику);

- метод инструктажа (когда разъясняются правила внутреннего трудового распорядка, функциональные требования).

Таким образом, изучив организацию адаптации новых работников в магазине, можно сделать вывод о ее недоработках – применяется лишь малая часть мероприятий по введению в должность, отсутствует полноценная система адаптации, что может негативно сказываться на стабильности коллектива (уровне текучести кадров), поскольку большая часть сотрудников – молодые люди в возрасте до 23 лет, многие из которых устраиваются на работу впервые, т.е. не имеют первичной адаптации, либо имеют небольшой опыт работы.

Система подготовки и повышения квалификации кадров в организации. Оценка потребности в обучении и повышении квалификации кадров в магазине не проводится, планы по обучению и повышению квалификации кадров не составляются. Не разработано и Положение об обучении и

повышении квалификации, т.е. локальных нормативных актов по данной функции нет.

Используются только внешние формы обучения (тренинги, семинары) для ограниченного круга должностей (главный бухгалтер, в сфере изменения законодательства по налогам и бухгалтерскому учету и отчетности; управляющий розничной сетью).

Причем бюджет обучения не составляется на перспективу, денежные средства выделяются по мере необходимости.

Таким образом, изучив систему подготовки и повышения квалификации кадров в организации, можно сделать вывод об ее отсутствии в организации.

Работа по организации и планированию деловой карьеры и формированию кадрового резерва в магазине не ведется. На руководящие должности (управляющие магазинами) ведется набор только с внешнего рынка труда, не используя внутренние источники. Не разработано и Положение о кадровом резерве, т.е. локальных нормативных актов по данной функции нет. Следовательно, технология организации и планирования деловой карьеры и формирования кадрового резерва отсутствует.

Система проведения периодической аттестации, соответствующее Положение (о проведении аттестации) отсутствует. Аттестация и оценка результатов работы персонала не проводится.

Организация оплаты труда и поощрений. Содержание компенсационного пакета руководителей и специалистов. В организации разработано и применяется Положение об оплате труда и премировании – единый внутрифирменный документ, регламентирующий оплату труда персонала, в котором определены условия и механизмы денежного вознаграждения сотрудников. Структура Положения включает в себя цели и задачи документа, указание на категории персонала, на которые распространяется действие документа, описание системы и механизмов определения постоянной и переменной частей денежного вознаграждения.

Система оплаты труда построена на использовании повременно-премиальной формы. Оплата труда построена на основе должностных окладов и зависит от величины фактически отработанного времени.

Формы оплаты труда продавцов-консультантов повременно-премиальная – есть окладная часть и часть пропорционально отработанному времени.

Повременно-премиальная система – это форма оплаты труда в соответствии с месячными тарифными ставками или должностными окладами пропорционально отработанному времени. Основанием для начисления заработной платы является утвержденные месячные или часовые тарифные ставки, должностные оклады и табель учета рабочего времени.

Заработная плата начисляется в последний день месяца в расчетно-платежной ведомости.

Начисление заработной платы и налогов к заработной плате производится в расчетно-платежной ведомости (РПВ-1), при необходимости используется бухгалтерская справка.

Переменная часть расходов на оплату труда включает выплаты премий.

Вид и количество вознаграждений, предлагаемых организацией, имеют важное значение для оценки качества трудовой жизни. Исследования показывают, что вознаграждения влияют на решения людей о поступлении на работу, на прогулы, на решения о том, сколько они должны производить, когда и стоит ли вообще уйти из организации. Многими исследованиями установлено, что количество прогулов и текучесть кадров прямым образом связаны с удовлетворенностью получаемым вознаграждением.

Мониторинг эффективности системы оплаты труда и вознаграждения не проводится.

Анализ регулирования трудовых отношений в системе управления персоналом. Правовые аспекты трудовых отношений основаны на индивидуально-договорной и коллективной формах. К индивидуально-договорной форме относятся контракт, трудовой договор, а коллективная

форма предусматривает принятие генерального тарифного, отраслевого или территориального соглашения, заключение коллективного договора.

В магазине отсутствуют действующие общественные организации, отсутствуют органы управления, ответственные за контакты с общественными организациями, отсутствует коллективный договор – основной документ, регулирующий вопросы социально-трудовых отношений в организации. Коллективный договор – правовой акт, регулирующий социально-трудовые отношения в организации или у индивидуального предпринимателя и заключаемый работниками и работодателем в лице их представителей.

Система правового регулирования деятельности организаций складывается из законодательных, иных правовых актов и внутренних документов, принимаемых самой организацией в рамках локального нормотворчества независимо от формы собственности.

Работники организации реализуют свое право на труд путем заключения трудового договора. Сторонами трудового договора являются работник и работодатель.

Трудовой договор заключается в письменной форме в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами; один экземпляр передается работнику, другой хранится в организации. При заключении трудового договора устанавливается испытательный срок, но не свыше 3 месяцев.

Работодатель обязан обеспечить защиту персональных сведений о своих работниках. Такое требование содержит Трудовой кодекс РФ (глава 14), поэтому в организации разработано и действует Положение о защите персональных данных работников.

Понятие персональных данных содержит Перечень сведений конфиденциального характера (утвержден Указом Президента РФ от 6 марта 1997 г. №188 «Об утверждении сведений конфиденциального характера»). Это сведения о фактах, событиях и обстоятельствах частной жизни человека.

Однако ст. 85 Трудового кодекса ограничивает персональные данные только теми сведениями и обстоятельствами, которые характеризуют гражданина как работника.

Приказ о назначении ответственного за охрану труда отсутствует (что противоречит требованиям ГОСТ 12.0.230-2007 «Система стандартов безопасности труда. Системы управления охраной труда. Общие требования ILO-OSH2001»). Отсутствует и Положение об охране труда, вообще комплект нормативных правовых актов, содержащих требования охраны труда. Это является одним из недостатков системы охраны труда и управления безопасностью труда.

Следовательно, не проводятся ни контроль безопасности труда на рабочих местах, соблюдение инструкций и техники безопасности, ни аттестация рабочих мест по выявлению неблагоприятных факторов и созданию безвредных и безопасных условий труда на рабочем месте.

Таким образом, проведя анализ регулирования трудовых отношений в системе управления персоналом магазина, можно сделать вывод о том, что в организации разработана лишь часть необходимых локальных нормативно-правовых актов. Некоторые документы не разработаны (например, коллективный договор). В части охраны труда отсутствует нормативная, осведомляющая и регулирующая информация (регламентирующие документы, а именно: Положения в сфере охраны труда, приказ о назначении ответственного за охрану труда).

Изучение системы планирования и оценки результатов работы службы управления персоналом. В Приложении 2 представлена матрица анализа системы управления персоналом, по итогам которой сделан вывод о том, что система управления персоналом не удовлетворяет потребностям организации.

В Приложении 3 представлены должностные инструкции начальника отдела кадров и менеджера по персоналу.

План работы в сфере управления персоналом в данной организации не составляется, оценка эффективности деятельности персонала не проводится.

Бюджет службы персонала (отдела кадров) планируется и разрабатывается начальником отдела кадров в декабре на следующий год, а рассматривается и утверждается генеральным директором. При этом бюджет не включает прямые затраты на оплату труда персонала (данная функция, планирование фонда оплаты труда, является обязанностью главного бухгалтера), не включает управленческие расходы.

Форма бюджета представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Бюджет отдела персонала

№ п/п	Статья расходов	Сумма, руб.
Кадровое делопроизводство		
1	закуп трудовых книжек	
2	закуп специальных шкафов хранения	
3	обновление программного обеспечения	
Привлечение (набор) персонала		
1	размещение объявлений о вакансиях на сайте www.rabota66.ru	
2	размещение объявлений о вакансиях на сайте www.e1.ru	
Итого:		

Следовательно, применяется функциональный (процессный) бюджет, который состоит из плана затрат на кадровое делопроизводство и на привлечение, набор персонала, т.е. выделяется лишь две статьи расходов (на две функции управления персоналом), что обусловлено и отсутствием многих персонал-технологий, как показал предыдущий анализ содержания работы по функциям управления персоналом. Ведь наполнение бюджета определяется в первую очередь функциями, которые выполняет отдел кадров и уровнем развития системы управления персоналом в целом.

В таблице 4 приведены основные кадровые показатели организации.

Данные таблицы 4 показывают, что основной категорией персонала организации являются рабочие (75% персонала). Административно-управленческий персонал составляет 8% от численности персонала.

Таблица 4 – Основные кадровые показатели в 2014-2016 гг.

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2016 г. в % к 2014 г.
Среднесписочная численность персонала, чел.	92	100	128	39,13
Удельный вес рабочих, %	0,75	0,72	0,75	0
Удельный вес АУП, %	0,09	0,08	0,08	-8,89
Удельный вес специалистов, %	0,16	0,20	0,17	6,25
Средний возраст персонала, лет	33	32	30	-0,9
Движение кадров, чел.	Принято 26 Выбыло 18	Принято 33 Выбыло 25	Принято 48 Выбыло 20	84,6 11,11
Уровень текучести кадров, %	19,6	25	15,6	-4
Коэффициент прибытия	0,28	0,33	0,38	35,7
Коэффициент выбытия	0,20	0,25	0,16	-0,8

Данные таблицы 4 показывают, что за анализируемый период численность АУП снизилась на 11%, удельный вес специалистов увеличился на 6,25%. Коэффициент прибытия выше коэффициента выбытия, т.к. организация создает новые рабочие места. Уровень текучести кадров выше нормы, которая составляет 5% в год. В организации уровень текучести кадров в 2016 г. составил 15,6%.



Рисунок 3 – Анализ причин увольнений персонала, 2016 г.

Анализ причин увольнений персонала за 2016 г. (что наглядно проиллюстрировано на рисунке 3) показал наличие проблем в управлении коммуникациями, поэтому в следующем разделе проведем анализ того, как проводится управление коммуникациями в организации.

1.3. Анализ управления коммуникациями в организации

Эффективные коммуникации на практике являются основным необходимым условием успешного достижения стоящих перед организацией целей. Вместе с тем, именно коммуникации представляют собой один из наиболее дискуссионных процессов в области управления, по отношению к которому четкости и ясности в понимании пока не достигнуто.

По определению Ж.В. Николаевой, «коммуникация – это функция управления, позволяющая при помощи правильно организованной передачи информации обеспечить надежное соединение всех звеньев предприятия и их взаимодействие («нервная система»)» [40, С. 209].

Коммуникация рассматривается как один из управленческих инструментов.

Как отмечает Н.А. Морозова, «коммуникация встроена во все основные виды управленческой деятельности, поэтому может быть названа связующим процессом. Система коммуникаций предприятия является одним из факторов управления процессом организационного развития предприятия и требует комплексного подхода к изучению и формированию» [57].

По мнению Е.С. Суровцевой, под управлением коммуникациями в организации понимается «совокупность непрерывных целенаправленных управленческих воздействий на внутренние и внешние процессы информационного обмена и неинформационных взаимодействий, обеспечивающих удовлетворение коммуникационных потребностей и реализацию долгосрочных интересов развития предприятия. Управлять коммуникациями – значит, оказывать целенаправленные управленческие

воздействия на внутренние и внешние процессы информирования и взаимодействия для получения запланированного результата» [63].

Как пишет Ж.В. Николаева, «необходимым условием существования организации является координация совместной деятельности работников для достижения поставленных целей. Это требует хорошо отлаженной системы приема, передачи и переработки информации. Для того чтобы управленческие мероприятия были эффективными, а результат деятельности соответствовал ожиданиям, необходима развитая система коммуникаций, обеспечивающая синхронность и точность понимания передаваемого» [40, С. 215].

Поэтому важно провести анализ управления коммуникациями в организации.

Учитывая, что коммуникации происходят с элементами внешней среды, первым шагом важно проанализировать этот аспект. В Приложении 4 представим результаты анализа внешней среды организации.

По данным проведенного анализа внешней среды организации (таблица Приложения 4) можно сделать вывод, что взаимодействие с внешней средой встраивается только при возникновении стратегических проблем организации.

Согласно Ж.В. Николаевой, «организационную структуру можно рассматривать как формальную сеть передачи информации, обеспечивающую необходимый уровень эффективности. Она определяет принципы разделения труда, структуру и размеры подразделений, правила делегирования полномочий» [40, С. 215]. «Организационная структура является формальным каналом передачи информации, установленным администрацией и должностными обязанностями работников. Она связывает людей по вертикали и горизонтали внутри трудового коллектива» [40, С.216]. Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление.

Выяснено, что в данной компании выбран линейно-функциональный тип организационной структуры управления, который основан на соблюдении единоначалия, линейного построения структурных подразделений и распределения функций управления между ними, реализует принцип демократического централизма, при котором подготовка и обслуживание решения производится коллегиально, а принятие решения и ответственность – только первым руководителем единолично. За конечный результат в целом отвечает линейный руководитель (генеральный директор), задача которого состоит в том, чтобы все функциональные службы вносили свой вклад в его достижение. Можно отметить четкие связи подчиненности, централизация управления в одних руках.

Как отмечает Н.А. Морозова, «коммуникации в организационной системе рассматриваются как явление и как процесс. Как явление коммуникации отражают установленные нормы (правила, инструкции, положения), а также принципы и закономерности отношений между людьми в организации. Как процесс коммуникация представляет особую форму взаимодействия персонала по обмену информацией внутри организации и за ее пределами, направленную на достижение целей организации, а также на развитие персонала» [57].

В целях анализа управления коммуникациями в организации проведено анкетирование, в котором приняли участие 90 чел., что составляет 70% численности персонала. Бланк анкеты представлен в Приложении 5.

Респондентам нужно было оценить показатели по 5-бальной шкале (где 5 это наивысший балл, «отлично», а 1 низший балл, «крайне неудовлетворительно»).

Результаты проведенного анкетирования (ответы респондентов) представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Результаты анкетирования сотрудников

№ п/п	Вопрос	Баллы				
		5	4	3	2	1
1	Разнообразие видов коммуникаций (горизонтальные, вертикальные, диагональные) и их качество	-	12	40	36	2
2	Все виды коммуникаций представлены в организации	-	11	41	36	2
3	Обеспеченность функции коммуникации регламентирующими документами (инструкциями, правилами и т.д.)	-	-	24	36	30
4	Как Вы оцениваете эффективность проведения деловых совещаний (например, наличие определенных правил их проведения)?	-	4	30	47	9
5	Как Вы оцениваете своевременность информации (например, об изменении цен)?	-	2	17	41	30
6	Достаточность для Вашей деятельности информации о планах, перспективах организации	-	1	18	38	33
7	Доступность необходимой для работы информации	-	3	27	45	15
8	Разнообразие форм деловой коммуникации (деловая беседа, совещание, деловые переговоры и т.д.)	1	2	44	28	15
9	Качество и своевременность вертикальных коммуникаций (от руководителя к подчиненному)	-	2	17	41	30
10	Координация коммуникаций	-	3	30	57	9

По данным таблицы 5, проведенного анкетирования, можно сделать вывод, что 40 чел. (44% опрошенных) ответили, что разнообразие видов и качество коммуникаций они оценивают на среднем уровне, 38 чел. (42% опрошенных) ниже среднего, лишь 12 чел. (13%) оценили этот показатель как на хорошем уровне.

Обеспеченность функции коммуникации регламентирующими документами (инструкциями, правилами и т.д.) подавляющее большинство опрошенных (66 чел., 73%) оценили ниже среднего, лишь 24 чел. (27%) оценили этот показатель удовлетворительно.

Схожая ситуация наблюдается по оценке эффективности проведения деловых совещаний: 56 чел. (62%) оценили его ниже среднего, 30 чел. (33%) оценили как средний уровень.

Такой важный показатель как своевременность информации большинством опрошенных оценивается на крайне низком уровне (71 чел. или 79%), лишь 17 чел. (19%) оценивают его как удовлетворительный.

Схожая картина наблюдается по показателю достаточности для деятельности сотрудников информации о планах и перспективах организации. В частности 71 чел. (79%) оценивают его ниже среднего, а 18 чел. (20%) на среднем уровне.

Таким образом, результаты проведенного анкетирования показывают, что коммуникации в организации нарушены.

Исследование в ходе анализа документов показало, что в компании отсутствуют правила, инструкции, положения относительно коммуникации как явления, в частности, отсутствуют положения о структурных подразделениях, в которых обычно прописываются основы взаимодействия сотрудников, руководителей (правила, сроки согласования решений, документов и т.д.). Отсутствуют и правила, инструкции по обмену информацией внутри организации и за ее пределами.

Следовательно, одной из проблем является отсутствие локальных актов о коммуникациях в организации.

Проявлениями этих проблем являются:

- Претензии клиентов не доводятся до сведения руководства;
- Информация об изменении цен доводится руководителем до сотрудников несвоевременно (одному из мелкооптовых клиентов выставили счет по старой цене, потом пришлось в срочном порядке вносить изменения в договор оказания услуг и выставлять новый счет). Подобные ситуации негативно сказываются на репутации компании, отзывах клиентов.

Вместе с тем, диагональные коммуникации (связи с другими начальниками и с другими подчиненными по диагонали) очень важны для эффективного функционирования организационной сети коммуникаций, ведь сеть этих связей дополняет реальную структуру организации.

Среди форм деловой коммуникации в анализируемой организации используются:

1. Деловой разговор и деловая беседа.

Деловой разговор – самый распространенный ситуативный контактный метод. Цель такой коммуникации – обмен информацией по конкретному вопросу.

Основные функции деловой беседы: начало, контроль и координирование уже начатых мероприятий; обмен информацией; общение работников, межличностные и деловые контакты; поддержание деловых контактов с партнерами во внешней среде. Основная цель деловой беседы – обмен информацией. В зависимости от предметного содержания различают деловые беседы следующего содержания: найм и увольнение персонала, «поручение производственного задания», анализ и разрешение конфликтных ситуаций, внедрение новаций, трудовая и производственная дисциплина.

2. Деловое совещание (общепринятая форма делового общения по обсуждению производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения).

При этом наблюдение показало, что в проведении деловых совещаний в компании есть недостатки:

- начало и завершение совещания зачастую проводятся не в назначенное время;
- несоблюдение регламента;
- несогласованные правила работы на совещании.

3. Деловые переговоры – специфический вид деловой коммуникации, имеющий свои правила и закономерности, использующий совместный анализ проблем. Деловые переговоры – инструмент как внутренних, так и внешних коммуникаций.

Переговоры проходят три стадии: стадия анализа, на которой необходимо собрать информацию и обдумать ее; разобраться в проблеме; определить интересы своей и другой стороны; стадия планирования, на которой надо обдумать все возможные варианты решения проблемы, спрогнозировать возможный алгоритм поведения другой стороны и свою

реакцию; стадия дискуссии требует использования принципов ведения переговоров.

Результативность коммуникаций в организации в целом определяется тремя основными факторами:

- открытый менеджмент;
- осознание менеджментом ценности и необходимости коммуникаций с персоналом;
- квалифицированный и опытный менеджер коммуникаций, обладающий современными техническими ресурсами.

Учитывая, что в компании отсутствует регламентация управления коммуникациями, регламентация процесса коммуникации, то можно утверждать отсутствие в целом системы управления коммуникациями в организации.

Также наблюдение показало отсутствие информации о планах и перспективах организации, что может приводить к ослаблению мотивации сотрудников, поскольку коллектив не информируется о стратегии деятельности компании.

Согласно О.А. Пешковой, «коммуникационные потоки организации подразделяются на внешние и внутренние коммуникации; формальные и неформальные; вертикальные, горизонтальные и диагональные; нисходящие и восходящие; вербальные и невербальные коммуникации и т.д.» [60].

Проблема относительно управления коммуникациями в организации состоит в основном в вертикальных коммуникациях. В результате отсутствия положений о структурных подразделениях, а по некоторым должностям и должностных инструкций, каждый понимает свои обязанности по-своему, основываясь на собственном опыте подкрепления тех или иных своих действий от руководства. Максимум, что получает работник в плане директив управления, – это устный инструктаж.

Горизонтальные коммуникации также осложнены, поскольку отсутствует понимание дальнейших перспектив развития компании, ее стратегии, нет единой цели, сплачивающей коллектив. Вместе с тем, от эффективности именно горизонтальных коммуникаций между равными по рангу руководителями, группами и их рядовыми членами зависит успех координации отношений в компании.

В целом можно отметить недостаточную координацию коммуникаций, что является организационным барьером коммуникации.

Среди современных информационных технологий в компании используются: персональные компьютеры, электронная почта, телефоны. Таким образом, уровень обеспечения организации техническими средствами коммуникации для реализации коммуникационных функций можно назвать достаточным.

Итак, проведен анализ управления коммуникациями в организации в отношении типа организационной структуры управления как формальной сети передачи информации, используемых в компании форм коммуникаций, особенностей диагональных, вертикальных и горизонтальных коммуникаций, коммуникационное обеспечение и т.д.

По результатам проведенного исследования управления коммуникациями в организации выявлены проблемы:

- отсутствие локальных актов о коммуникациях в организации;
- отсутствие правил проведения деловых совещаний;
- отсутствие информации о планах и перспективах организации.

Все это подтверждает необходимость разработки мероприятий по управлению коммуникациями в организации.

В заключение также отметим, что оценка (анализ) организационных коммуникаций должна носить регулярный характер, что позволяет выделить коммуникационный мониторинг как инструмент управления, содержанием которого является систематическое наблюдение и анализ динамики развития организационных коммуникаций. Мониторинг коммуникационных

процессов способствует накоплению практического опыта в управлении коммуникациями и повышению точности прогнозирования последствий решений.

Вывод по первой главе

Характеризуя организацию, можно сделать вывод, что «Парикмастерский магазин» – это довольно крупная федеральная розничная сеть профессиональных магазинов с собственным стилем, едиными стандартами обслуживания по всей стране, эксклюзивной продукцией и широким ассортиментом. Магазин предлагает широкую линейку универсальных продуктов для обычных покупателей и для парикмахеров-профессионалов. Однако в исследуемом филиале выявлен ряд проблем в управлении коммуникациями.

По результатам проведенного анализа содержания работы по функциям управления персоналом, можно сделать вывод, что в организации не учитывается множество аспектов кадровой работы.

Проведен анализ управления коммуникациями в организации в отношении типа организационной структуры управления как формальной сети передачи информации, используемых в компании форм коммуникаций, особенностей диагональных, вертикальных и горизонтальных коммуникаций, коммуникационное обеспечение и т.д.

По результатам проведенного исследования управления коммуникациями в организации выявлены проблемы: отсутствие локальных актов о коммуникациях в организации; отсутствие правил проведения деловых совещаний; отсутствие информации о планах и перспективах организации.

Все это подтверждает необходимость разработки мероприятий по управлению коммуникациями в организации.

ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ КОММУНИКАЦИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Разработка мероприятий по управлению коммуникациями в организации

Анализируя систему управления и управление коммуникациями в организации, выявлены следующие проблемы, которые необходимо решить: отсутствие локальных актов о коммуникациях в организации; отсутствие правил проведения деловых совещаний; отсутствие информации о планах и перспективах организации.

Предложенные мероприятия по управлению коммуникациями в организации представлены в таблице 6 в соответствии с этапами, с указанием ответственных лиц, сроков, в целях устранения выявленных проблем.

Таблица 6 – Мероприятия по управлению коммуникациями в организации

Проблемы	Этапы (функции) управления	Мероприятия	Ответственные лица	Сроки	Затраты, руб.
1	2	3	4	5	6
Отсутствие локальных актов о коммуникациях в организации	Планирование	Разработка локальных актов	Генеральный директор Начальник отдела кадров Менеджер по персоналу	3 месяца	1000
	Организация	Ознакомление работников с локальными актами			
	Мотивация	Стимулирование соблюдения локальных актов			
	Контроль	Оценка соблюдения локальных актов Корректировка локальных актов.			

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6
Отсутствие правил проведения деловых совещаний	Планирование	Разработка регламента проведения деловых совещаний	Начальник отдела кадров	1 месяц	500
	Организация	Ознакомление сотрудников с регламентом			
	Мотивация	Стимулирование соблюдения правил			
	Контроль	Оценка соблюдения правил проведения совещаний			
Отсутствие информации о планах и перспективах организации	Планирование	Подготовка, издание информационных бюллетеней, публикаций для всех работников. Разработать доску объявлений	Генеральный директор Начальник отдела кадров	3 месяца	25000
	Организация	Информирование персонала о планах и перспективах организации			
	Мотивация	Поощрение участия работников (вовлеченности) в дела компании			
	Контроль	Оценка, мониторинг информированности сотрудников			
Итого затрат:					26500

Необходимо эти мероприятия рассмотреть подробнее.

В ходе решения проблемы отсутствия локальных актов о коммуникациях в организации, на этапе планирования необходима разработка локальных актов, а именно: положений о структурных

подразделениях, в которых необходимо обозначить основы взаимодействия сотрудников, руководителей, а также отразить взаимодействия между вертикальными коммуникациями, между структурными подразделениями.

Также необходима разработка Кодекса корпоративной этики.

Предложено разработать регламент управления коммуникациями.

Необходима разработка недостающих должностных инструкций.

Необходима разработка регламента проведения деловых совещаний.

Правильная организация коммуникаций – это процесс обучения персонала, который носит не разовый, а системный характер и должен иметь подкрепление не только в стандартах, обязательно прописанных в документах, но и быть закрепленным самой корпоративной культурой организации.

Коммуникативный стандарт базируется на коммуникационном регламенте – организационном документе (локальный нормативный акт), который определяет, в каких должностях, каким образом, по каким вопросам и с кем именно могут вступать во взаимодействие сотрудники. Таким образом, организация получает документ, определяющий структуру и содержание формальных коммуникаций. Коммуникационный регламент содержит подробное описание коммуникативных форм взаимодействия, в т.ч. группового взаимодействия. К этим формам относятся особые коммуникативные мероприятия, призванные упорядочить и интенсифицировать процесс управленческих и иных профессиональных коммуникаций.

После утверждения регламента, на этапе организации необходимо ознакомление сотрудников с регламентом.

На этапе мотивации необходимо стимулирование персонала соблюдения локальных актов, для этого важно разъяснить цели нововведений, планируемые положительные результаты и т.д.

На этапе контроля необходимо проводить оценку соблюдения локальных актов и при необходимости корректировать локальные акты.

В ходе решения проблемы отсутствия правил проведения деловых совещаний на этапе планирования предложено разработать регламент проведения деловых совещаний; на этапе организации - ознакомить сотрудников с документов; на этапе мотивации проводить стимулирование соблюдения правил; на этапе контроля оценивать соблюдение правил проведения деловых совещаний.

Для решения проблемы отсутствия информации о планах и перспективах организации важным является на этапе планирования издание информационных бюллетеней, публикаций для всех работников относительно стратегии компании, ее видения, целей, планов и т.д., а также достигнутых результатов за определенный период.

Необходимо периодическое (ориентировочно 1 раз в квартал) издание информационных бюллетеней, публикаций. Подобные бюллетени могут содержать информацию с обзором предложений по поводу управления, на тему различного рода нововведений, подборку «работник месяца», ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников.

Важным является информирование персонала о планах и перспективах организации.

Предложено разработать доску объявлений.

На этапе организации требуется информирование персонала о планах и перспективах организации; на этапе мотивации поощрение участия работников (вовлеченности) в дела компании; на этапе контроля - оценка (мониторинг) информированности персонала.

Согласно Н.А. Морозовой, «правление организационными коммуникациями осуществляется на следующих принципах: ориентация на стратегические цели организации; преемственность управленческих методов и приемов на всех уровнях развития организации и персонала; соотнесенность развития внутренних и внешних коммуникаций; определение зон управленческого воздействия; непрерывный характер и обратная связь» [57]. Отсюда следует, что необходимо создавать в организации атмосферу

доверия и открытости, особое значение следует придавать эффективности обратной связи.

«В общем виде приемы организации, управления и координации коммуникационными потоками можно сформулировать следующим образом:

- организовывать и координировать формальные потоки сообщений в строгом соответствии с миссией, целью, функциями и структурой организации;

- для предотвращения информационных перегрузок персонала следует частично ограничивать потоки коммуникаций, предназначая их только тем сотрудникам, которым та или иная информация требуется для осуществления деятельности в соответствии с целями, функциями подразделения и должностными инструкциям; кроме того, необходимо отсекать информацию, бесполезную для деятельности того или иного сотрудника, подразделения и компании в целом;

- для снижения потерь вследствие искажения информации следует добиваться уменьшения уровней управления, что позволит сократить количество звеньев как восходящих, так и нисходящих коммуникаций; шире использовать диагональные коммуникации;

- постоянно обновлять качественный уровень технических средств коммуникации;

- применять более современные коммуникационные технологии;

- выявлять и минимизировать коммуникационные барьеры коммуникаций;

- для оценки эффективности обратной связи следует выявлять полноту информированности сотрудников о различных аспектах деятельности компании (для этих целей можно использовать интервью при увольнении, а также ящики предложений), периодически сопоставляя выявленное мнение персонала с мнением руководства об оценке персоналом управленческих действий и решений;

- в случае позитивного влияния сложившейся структуры неформальных коммуникаций на производственный процесс, осуществлять подбор и расстановку кадров в компании в соответствии со структурой неформальных коммуникаций; имеющиеся в организации продуктивные неформальные коммуникации следует использовать для формирования временных и постоянных формальных групп;

- следует изменять или разрывать связи, препятствующие эффективной деятельности организации, менять состав работников отделов и подразделений компании, возможен перевод неформального лидера или сотрудника, распространяющего сплетни, в другое подразделение или его увольнение;

- организовывать различного рода тренинги, семинары, курсы повышения квалификации, в которых одновременно принимали бы участие сотрудники различных уровней управления из разных подразделений компании, что позволит укрепить формальные и неформальные коммуникации, повысить степень вовлеченности сотрудников в деятельность компании, развить человеческий потенциал персонала, внедрить основополагающие ценности корпоративной культуры;

- важно создание социальных условий для персонала за пределами организации, в частности, обеспечение сотрудников и членов их семей медицинским обслуживанием достойного уровня, возможностями для отдыха, оздоровления и занятий спортом;

- для формирования, развития и поддержания корпоративной культуры и имиджа организации следует более широко использовать технологии системы интегрированных коммуникаций, таких как Паблик Рилейшнз, брендинг, применяя возможности сети Интернет, различных социальных сетей, корпоративных СМИ, локальной сети организации.

Необходима разработка и поддержание концепции корпоративной социальной ответственности, которая позволит транслировать принципы

социальной ответственности компании для персонала, клиентов, партнеров, государственных и ведомственных организаций.

Опыт работы у известного на рынке работодателя улучшает перспективы поиска работы сотрудника в случае ухода из данной компании, т.к. сотрудничество с известным брендом повышает стоимость профессионала на рынке труда.

Оптимизация управления системой организационных коммуникаций позволит более конструктивным образом организовать процесс коммуникаций, повысить действенность обратной связи, минимизировать действие барьеров коммуникации, укрепить организационные ценности, сформировать, поддержать и развить корпоративную культуру, что положительным образом повлияет на результативность управления компанией, позволит сформировать более позитивный имидж организации для различных категорий потребителей информации» [60].

Процесс управления относится к созданию и функционированию прежде всего формальных коммуникаций в организации. Однако и неформальные отношения, контакты, взаимодействия, которые существуют, тоже нельзя игнорировать при управлении коммуникациями в организации. Учитывая, что в настоящее время в организации выявлено много недостатков именно в управлении формальными коммуникациями, то на данном первом этапе необходимо уделить внимание именно этому аспекту, а в дальнейшем, на втором этапе, с учетом уровня эффективности рекомендаций первого этапа и внесенных корректировок, разрабатывать рекомендации относительно управления неформальными коммуникациями.

Особенности коммуникаций в управлении персоналом и роль руководителя службы персонала в построении коммуникационной системы организации проиллюстрируем ниже на рисунке 4.



Рис. 4 – Особенности коммуникаций в управлении персоналом

Любая из функций руководителя службы персонала требует достаточных способностей в области коммуникации, т.е. коммуникативная компетентность является неременным элементом профессиональной пригодности менеджера по персоналу.

Специфика коммуникативных процессов в процессе принятия решений, степень участия в них работников, построение взаимоотношений (формальных и неформальных) между работниками по горизонтали и вертикали, с учетом восходящих и нисходящих потоков информации, соотношение и взаимовлияние неформальных и формальных коммуникаций, а также все элементы кадровой политики (подбор, адаптация, обучение, оценка результатов, вознаграждение, продвижение, отношения «власть – подчинение» и др.) связаны как с материальной культурой (уровень обеспечения коммуникативных процессов современными техническими средствами), так и с культурой управления в организации, с культурой персонала.

В целом, руководителю службы персонала в организации необходимо иметь инструменты и технологии, позволяющие изучать уровень и степень информированности персонала и неформальных групп, структурных подразделений по ключевым вопросам жизнедеятельности организации; определять информированность административно-управленческого аппарата об оценках его деятельности со стороны управляемых; выявлять помехи, искажения, слухи, наполняющие информационное поле; выявлять неформальные коммуникационные сети и носителей определенных коммуникационных ролей для оказания им соответственной поддержки (подавления); иметь систему внутрифирменного информирования работников, обеспечивающую «прозрачность» и «гласность» деятельности всех структурных подразделений организации и укрепляющую организационные связи; организовывать неформальное (неофициальное) общение руководства с рядовыми работниками организации [51, С. 26].

Также необходимо организовать эффективную систему обратной связи, позволяющей, во-первых, контролировать своевременность и адекватность усвоения информации, и, во-вторых, ускорить реакцию руководства на инициативы, исходящие снизу [51, С. 27].

Итак, организационные коммуникации представляют собой наиболее сложный объект технологического воздействия в организации. Их структура, направленность, формы осуществления настолько многообразны, что практически невозможно сформировать единую коммуникативную технологию, которая бы охватила все коммуникационные сети.

В целях устранения выявленных проблем предложен ряд мероприятий по управлению коммуникациями в организации в соответствии с этапами управления.

2.2. Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по управлению коммуникациями в организации

Понятие коммуникации тесно связано с понятием информации, т.к. именно информация является ее основой. Поэтому первым шагом важно рассмотреть нормативно-правовые акты относительно информации и особенностей ее передачи.

«Все международные акты и национальное законодательство России содержат нормы, регламентирующие свободу получения и распространения информации любыми способами.

Согласно ст. 5 ФЗ № 149-ФЗ информация может являться «объектом публичных, гражданских и иных правовых отношений». Определение правового статуса информации и механизмов правового регулирования информационных отношений по-прежнему является актуальной задачей.

Легальное определение понятия информации дано в ст. 2 ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации», которая определяет информацию как сведения (сообщения, данные) независимо от формы их представления.

Информацию следует определить как совокупность сведений о лицах, предметах, фактах, событиях, явлениях и процессах независимо от формы их представления, воспринимаемых человеком непосредственно или посредством специальных устройств. В настоящее время происходит бурный рост российского сегмента глобальной информационной сети Интернет как в количественном (число операторов и пользователей), так и качественном (расширение круга оказываемых услуг) отношении.

Подобно законодательным системам других государств, включая США и страны Европейского союза, российское специальное законодательство в области Интернета и обмена информацией посредством сети Интернет находится на самом начальном этапе развития. При этом в значительной степени можно говорить об отсутствии эффективно действующей нормативной базы в данной области, несмотря на наличие общих норм

конституционного и гражданского права и некоторого числа других законодательных актов.

Тем не менее, отсутствие законодательных актов о развитии в России Интернета, равно как и возможности их эффективного применения, уже сейчас отрицательно сказывается на развитии общественных отношений (например, в области реализации прав граждан на информацию, предотвращения распространения сведений, затрагивающих честь и достоинство граждан, охраны объектов интеллектуальной собственности, в других сферах общественно-политической жизни). Более того, по мере вовлечения в хозяйственный оборот отношений, связанных с Интернетом, отсутствие правовых рамок для такой деятельности способно не только стать тормозом для экономического развития, но и вынудить российских пользователей Интернета обращаться за соответствующими услугами к специализированным организациям за пределами России

В соответствии с ч. 1 ст. 5 ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации», информация может являться объектом публичных, гражданских и иных правовых отношений. Иначе говоря, информация может являться объектом любых правовых отношений. В ч. 1 ст. 5 лишь выделены публичные и гражданские правоотношения соответственно общепринятому в теории права делению всех правоотношений на частные (правоотношения, в которых государство отсутствует в качестве субъекта, или в которых государство является субъектом, но как носитель имущественных интересов при отсутствии властного подчинения государству) и публичные (правоотношения, одним из субъектов которых является государство через свои органы и которые основаны на властном подчинении государству).

Гражданские правовые отношения, а точнее, отношения, регулируемые гражданским законодательством, определены в ст. 2 части первой ГК РФ, согласно п. 1 которой (в ред. Федерального закона от 30 декабря 2012 г. № 302-ФЗ) гражданское законодательство определяет правовое положение

участников гражданского оборота, основания возникновения и порядок осуществления права собственности и других вещных прав, прав на результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации (интеллектуальных прав), регулирует отношения, связанные с участием в корпоративных организациях или с управлением ими (корпоративные отношения), договорные и иные обязательства, а также другие имущественные и личные неимущественные отношения, основанные на равенстве, автономии воли и имущественной самостоятельности участников. В соответствии с п. 3 указанной статьи к имущественным отношениям, основанным на административном или ином властном подчинении одной стороны другой, в т.ч. к налоговым и другим финансовым и административным отношениям, гражданское законодательство не применяется, если иное не предусмотрено законодательством.

В части 1 ст. 5 ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» также предусмотрено, что информация может свободно использоваться любым лицом и передаваться одним лицом другому лицу, но при условии, если федеральными законами не установлены ограничения доступа к информации либо иные требования к порядку ее предоставления или распространения. Соответственно, при установлении таких ограничений или иных требований они подлежат соблюдению при использовании информации и ее передаче.

В рассматриваемом положении видна аналогия с нормой п. 1 ст. 129 части первой ГК РФ, предусматривающей, что объекты гражданских прав могут свободно отчуждаться или переходить от одного лица к другому в порядке универсального правопреемства (наследование, реорганизация юридического лица) либо иным способом, если они не изъяты из оборота или не ограничены в обороте.

В соответствии со ст. 7 Закона об информации «к общедоступной информации относятся общеизвестные сведения и иная информация, доступ к которой не ограничен», т.е. главными признаками общедоступной

информации выступают общеизвестность и отсутствие ограничений на доступ к ней. К общедоступной информации законодатель относит информацию о состоянии окружающей среды, деятельности государственных органов и органов местного самоуправления, применении бюджетных средств и другую информацию, недопустимость ограничения доступа к которой закреплена федеральным законом (ч. 4 ст. 8 Закона об информации).

Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что в настоящее время обмен информацией в сети Интернет не имеет достаточного правового регулирования, и факт сообщения о правонарушении, совершенном в одной стране, где данное деяние не считается преступлением, в другую, где данное деяние считается правонарушением – не будет иметь никакого правового значения» [55].

Коммуникации осуществляются при помощи информационных технологий, поэтому следующим шагом важно рассмотреть нормативно-правовые акты, регулирующие этот аспект.

Регулирование деятельности в сфере информационных технологий осуществляется на основании ряда законодательных и нормативных актов. К основным актам можно отнести следующие:

1. Конституция РФ и Гражданский кодекс РФ.

Основополагающими документами, лежащими в основе правовой базы сферы информационных технологий, являются Конституция РФ и Гражданский кодекс РФ. Статья 29, пункт 4 Конституции РФ гласит: «Каждый имеет право свободно искать, получать, передавать, производить и распространять информацию любым законным способом...»

2. Федеральный закон «Об информации, информатизации и защите информации». Закон регулирует отношения, возникающие при осуществлении права на поиск, получение, передачу, производство и распространение информации; при применении информационных технологий; при обеспечении защиты информации.

3. Федеральный закон «Об электронной цифровой подписи». Цель закона – обеспечение правовых условий использования электронной цифровой подписи в электронных документах, при соблюдении которых электронная цифровая подпись в электронном документе признается равнозначной собственноручной подписи в документе на бумажном носителе.

Отдельно стоит отметить Указ Президента Российской Федерации «О стратегии национальной безопасности Российской Федерации до 2020 года» от 12 мая 2009 г. № 537, в котором информационным технологиям отводится особое место, наряду с социальной сферой, оборонно-промышленной и военной сферами.

Особое влияние на темпы роста сферы информационных технологий (как и на иные сферы экономической деятельности в России) оказывают нормативные акты и программы, предлагаемые и реализуемые Министерством экономического развития, в частности, разрабатываемые и реализуемые программы поддержки малого и среднего предпринимательства.

С целью управления коммуникациями служба персонала, прежде всего, формирует коммуникационный регламент организации. Коммуникационный регламент – организационный документ (локальный нормативный акт), который определяет, сотрудники в каких должностях, каким образом, по каким вопросам, с кем именно могут вступать во взаимодействие. Таким образом, организация получает документ, определяющий структуру и содержание формальных коммуникаций. Чем большее соответствие будет установлено между коммуникационным регламентом и функциональной структурой организации, тем меньше в организации останется оснований для направленных неформальных и формализованных межличностных ситуаций. Такой регламент содержит подробное описание коммуникативных форм взаимодействия, в т.ч. – группового взаимодействия. К этим формам

относятся особые коммуникативные мероприятия, призванные упорядочить процесс управленческих и иных профессиональных коммуникаций.

В таблице 7 перечислим основные локальные нормативные акты по обеспечению мероприятий по управлению коммуникациями в организации.

Таблица 7 – Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по управлению коммуникациями в организации (локальные нормативные акты)

№ п/п	Локальный нормативный акт	Назначение и область применения
1	Регламент коммуникационной политики	Проведение единой внутренней и внешней корпоративной информационной политики организации, скоординированной и согласованной с политикой всей сети магазинов в отношении СМИ и общественности
2	Кодекс корпоративной этики	Свод этических норм и правил поведения сотрудников, в т.ч. в коммуникациях
3	Положения о структурных подразделениях	Регламенты о структурных подразделениях организации

Проект Регламента коммуникационной политики подготовлен и представлен в Приложении 6, проект Кодекса корпоративной этики – в Приложении 7.

Итак, рассмотрено нормативно-правовое обеспечение мероприятий по управлению коммуникациями в организации. В качестве локальных нормативных актов подготовлены проекты Регламента коммуникационной политики, Кодекс корпоративной этики.

2.3. Социально-экономическая эффективность мероприятий по управлению коммуникациями в организации

В современной экономике всеобщей конкуренции, экономической свободы субъектов рынка и полной их ответственности за результаты хозяйствования успех организации в достижении своих целей возможен при обеспечении эффективности ее менеджмента. Эффективность управленческой деятельности является обязательным условием выживания и долгосрочного успеха фирмы в рыночной среде. Поэтому необходимо уделять большое внимание проблеме оценки эффективности управления персоналом, имеющей важное практическое значение для организации.

Эффективность относится к важнейшим понятиям теории управления экономическими системами. В практической деятельности эффективность часто употребляется как синоним успешности, результативности, конкурентоспособности.

Анализ публикаций в отечественной и зарубежной литературе показывает, что можно выделить три основных аспекта понятия эффективности:

- эффективность как соотношение затрат и соответствующих им результатов;
- эффективность как характеристика состояния экономической системы или как характеристика качества управления (эффективное – неэффективное);
- эффективность как мера приближения к оптимальному состоянию экономической системы или как вероятность достижения цели.

Наибольшее практическое значение имеет первый из указанных аспектов. Он предполагает определение показателей продуктивности и рентабельности использования ресурсов.

Управление организационными коммуникациями способствует созданию благоприятных коммуникационных условий для повышения эффективности деятельности организации. Однако не существует единого,

простого, всеобъемлющего инструмента или методики, которые могли бы безошибочно оценить эффективность коммуникации.

Третий из указанных выше аспектов понятия эффективности (как мера приближения к оптимуму) обусловлен структурой задач оптимизации, в соответствии с которой эффективность может выражаться в двух основных формах:

- величиной полезного результата, полученного при заданных затратах ресурсов;
- затратами ресурсов, необходимыми для достижения заданного производственного результата.

Затраты на реализацию мероприятий по управлению коммуникациями в организации составят 26500 руб.

Финансирование внедрения предложенных мероприятий планируется проводить полностью за счет прибыли организации.

Таблица 8 – Затраты на реализацию мероприятий по управлению коммуникациями в организации

Мероприятия	Категория затрат	Подрядчик	Затраты, руб.
Разработка локальных актов	Канцелярские товары	Силами компании	Бумага 200 Картридж для принтера 550
Разработка регламента проведения деловых совещаний	Канцелярские товары	Силами компании	Бумага 200 Картридж 550
Подготовка, издание информационных бюллетеней, публикаций для всех работников.	Издание информационных бюллетеней (в виде буклетов)	ООО Рекламно-производств. компания «ЕК-Принт» (Екатеринбург)	Разработка макета буклета = 8000 Печать буклетов (150 шт.) = 1500
Разработать доску объявлений	Изготовление доски объявлений	ООО Рекламно-производств. компания «ЕК-Принт» (Екатеринбург)	Разработка макета = 8500 Изготовление брендированной информационной доски (с логотипом) на 10 карманов = 7000
Итого затрат:			26500

Затраты на реализацию мероприятий (таблица 8) включают покупку канцтоваров, заказ макета и печать информационных бюллетеней в виде буклетов, изготовление информационной доски.

Если планируемые затраты покрыть посредством прибыли, то можно рассчитать процент от этой суммы.

Если доходы от прибыли составляют 6451000 руб., а затраты на предложенные мероприятия составляют 26500 руб., то в процентном отношении затраты составят 0,2%, что является крайне незначительной суммой, а значит вложения минимальны и для организации не обременительны.

$$6451000 / 26500 * 100\% = 0,2\%$$

Экономическая эффективность мероприятий по управлению коммуникациями в организации проявится в снижении уровня текучести кадров за счет удовлетворения потребностей работников в обратной связи, за счет улучшения коммуникаций, за счет своевременности информирования персонала и достаточного объема информации. Поэтому экономическую эффективность рассчитаем на основе показателя снижения уровня текучести кадров.

Проведем расчет затрат на набор и отбор персонала (одного сотрудника) в таблице 9.

Таблица 9 – Затраты на набор и отбор персонала

№ п/п	Статья затрат	Сумма, руб.
1	Размещение объявлений о вакансиях в течение 2 месяцев (средний срок набора и отбора персонала)	7000
2	Затраты на оценку кандидата менеджером по кадрам	1500
3	Затраты на оценку кандидата линейным руководителем	2000
4	Средняя заработная плата кандидата в период испытательного срока	20000
5	Затраты на адаптацию кандидата менеджером по кадрам	1000
6	Затраты на канц.товары в ходе набора и отбора персонала	500
Итого:		32000

По данным таблицы 9 видно, что сумма финансовых затрат на набор и отбор персонала составляет 32000 руб. (набор и отбор одного сотрудника). В 2016 г. по причинам текучести было уволено 20 чел. В случае, если уровень текучести кадров по результатам мероприятий будет снижен на 10% (отсутствие необходимости набора и отбора 2 сотрудников), экономия составит 64000 руб. в первый год.

Следовательно, за вычетом понесенных затрат на мероприятия по управлению коммуникациями в организации, которые составляют 26500 руб., экономический эффект составит 37500 руб.

«Эффективность управления коммуникациями организации в существенной степени обеспечивается однородностью системы норм, ценностей, убеждений, составляющих, наряду с ритуалами, традициями, правилами поведения, основу корпоративной культуры. Такая однородность в определенной мере определяется гомогенностью социально-демографической структуры организации (возраст, пол, национальный состав работников, их религиозная принадлежность, уровень дохода, образование, квалификация, стаж и опыт работы)» [59].

Сложность определения и расчета конечного социально-экономического результата (эффективности) состоит в том, что он может проявиться лишь в долгосрочном периоде и зависит от множества факторов. Кроме того, затруднена оценка конечных результатов деятельности организаций в чистом виде, без учета воздействия внешних факторов.

В настоящее время невозможно с достаточной степенью достоверности провести оценку экономико-социальной эффективности и она может носить только сугубо приближенный характер.

Социально-экономическая эффективность мероприятий по управлению коммуникациями в организации проявится:

- в повышении эффективности коммуникаций;
- в совершенствовании горизонтальных, вертикальных коммуникаций;
- в повышении информированности персонала;

- в повышении удовлетворенности трудом за счет лучшей информированности и улучшения качества, эффективности коммуникаций;
- в повышении закрепляемости кадров в организации;
- в реализации и развитии индивидуальных способностей работников;
- в возможности для коммуникации, информированности, относительной бесконфликтности отношений с руководством и коллегами и пр.;
- снижении влияния чувства неопределенности на трудовое поведение новых работников;
- формировании у сотрудников чувства причастности к делам организации, заинтересованности в организационном развитии;
- формировании высокого уровня мотивации к труду, понимания своей роли в успехе организации;
- повышении уровня сплоченности коллектива;
- формирование благоприятного имиджа организации как работодателя и пр.), что положительно повлияет и на набор персонала.

Социальная эффективность проявится в высокой степени достижения индивидуальных целей работников и будет характеризовать удовлетворение в процессе руководства ожиданий, желаний, потребностей и интересов сотрудников за счет улучшения эмоциональной атмосферы, социально-психологического климата.

Социальная эффективность предлагаемых мероприятий будет выражаться в повышении лояльности и приверженности сотрудников к коллективу как своего отдела или подразделения, так и организации в целом. У сотрудников будет формироваться желание работать в компании, участвовать как в производственных, так и в межличностных коммуникациях.

Социальная эффективность будет достигаться за счет развития информационной гласности принимаемых решений (личные встречи,

информационные бюллетени); проведения сбора и анализа мнений и предложений.

Кроме того, социальная эффективность мероприятий проявляется в возможности достижения позитивных, а также избежания отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

Эффективное управление организационными коммуникациями характеризуется высоким уровнем экономической и социальной эффективности коммуникационных мероприятий и ориентированностью на реализацию долгосрочных интересов развития предприятия на основе создания благоприятных коммуникационных условий.

Таким образом, работа по управлению коммуникациями в организации целесообразна, поскольку повысится эффективность деятельности организации в целом, улучшатся финансовые и производственные показатели, однако основной будет социальная эффективность.

Вывод по второй главе

Итак, выполнены исследования ситуации в сфере коммуникационного менеджмента организации, выявлены недостатки, в результате предложены варианты решения и составлен список мероприятий по управлению коммуникациями в организации с указанием ответственных лиц и датами проведения.

Рассмотрели нормативно-правовое обеспечение мероприятий по управлению коммуникациями в организации. В качестве локальных нормативных актов подготовлены проекты Регламента коммуникационной политики, Кодекс корпоративной этики.

В случае, если уровень текучести кадров по результатам мероприятий будет снижен на 10% (отсутствие необходимости набора и отбора 2 сотрудников), экономия составит 64000 руб. в первый год. Следовательно, за вычетом понесенных затрат на мероприятия по управлению

коммуникациями в организации, которые составляют 26500 руб., экономический эффект составит 37500 руб.

Социальная эффективность предложенных мероприятий проявится: в повышении эффективности коммуникаций; в совершенствовании горизонтальных, вертикальных коммуникаций; в повышении информированности персонала; в повышении удовлетворенности трудом за счет лучшей информированности и улучшения качества, эффективности коммуникаций; снижении влияния чувства неопределенности на трудовое поведение новых работников; формировании высокого уровня мотивации к труду, понимания своей роли в успехе организации; повышении уровня сплоченности коллектива; формировании благоприятного имиджа организации как работодателя и пр.), что положительно повлияет и на набор персонала.

Расчет социально-экономической эффективности показывает, что внедрение мероприятий по управлению коммуникациями в организации целесообразно и оправдано.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Вне зависимости от того, к какому именно типу принадлежит та или иная организация, необходимым условием ее существования является координация совместной деятельности работников для достижения поставленных целей. Это требует хорошо отлаженной системы приема, передачи и переработки информации. Для того чтобы управленческие мероприятия были эффективными, а результат деятельности соответствовал ожиданиям, необходима развитая система коммуникаций, обеспечивающая синхронность и точность понимания передаваемого.

Необходимым условием существования любой организации является координация совместной деятельности работников для достижения поставленных целей. Это требует хорошо отлаженной системы приема, передачи и переработки информации. Для того, чтобы управленческие мероприятия были эффективными, а результат деятельности соответствовал ожиданиям, необходима развитая система коммуникаций, обеспечивающая синхронность и точность понимания передаваемого.

Важность темы исследования подчеркивается тем, что, чтобы добиться эффективного управления организацией, необходимо, помимо применения прочих мер, организовывать, координировать и совершенствовать формальные и неформальные коммуникации, управлять коммуникационными процессами и потоками.

Теоретический анализ показал, что коммуникация в широком смысле – это обмен информацией между индивидами через посредство общей системы символов; может осуществляться вербальными и невербальными средствами. Внешние коммуникации – это коммуникации между организацией и средой. Внутренние коммуникации – это коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями.

Коммуникации являются важнейшей составляющей в деятельности руководителя, поскольку коммуникации – это обмен информацией между

людьми. Без обмена информацией они не могут вместе работать, формулировать задачи и решать их. Коммуникации – важнейший элемент обеспечения эффективности управления.

Под управлением коммуникациями в организации понимается совокупность непрерывных целенаправленных управленческих воздействий на внутренние и внешние процессы информационного обмена и неинформационных взаимодействий, обеспечивающих удовлетворение коммуникационных потребностей и реализацию долгосрочных интересов развития предприятия.

Характеризуя организацию, сделан вывод, что «Парикмастерский магазин» – это довольно крупная федеральная розничная сеть профессиональных магазинов с собственным стилем, едиными стандартами обслуживания по всей стране, эксклюзивной продукцией и широчайшим ассортиментом. Магазин предлагает широкую линейку универсальных продуктов для обычных покупателей и для парикмахеров-профессионалов. Однако в исследуемом филиале выявлен ряд проблем в управлении коммуникациями.

По результатам проведенного анализа содержания работы по функциям управления персоналом, сделан вывод, что в организации не учитывается множество аспектов кадровой работы. А именно: не планируется потребность в персонале в долгосрочном и среднесрочном периодах. Разработана не вся необходимая регламентирующая набор и отбор персонала документация; количество источников привлечения, методов отбора персонала ограничено (используются далеко не все современные методы). Изучив организацию адаптации новых работников в магазине, сделан вывод о ее недоработках – применяется лишь малая часть мероприятий по введению в должность, отсутствует полноценная система адаптации, что может негативно сказываться на стабильности коллектива (уровне текучести кадров), поскольку большая часть сотрудников – молодые люди в возрасте до 23 лет, многие из которых устраиваются на работу впервые, т.е. не имеют

первичной адаптации, либо имеют небольшой опыт работы. В организации разработана лишь часть необходимых локальных нормативно-правовых актов. Некоторые документы не разработаны (например, коллективный договор). В части охраны труда отсутствует нормативная, осведомляющая и регулирующая информация (регламентирующие документы: Положения в сфере охраны труда, приказ о назначении ответственного за охрану труда).

Проведен анализ управления коммуникациями в организации в отношении типа организационной структуры управления как формальной сети передачи информации, используемых в компании форм коммуникаций, особенностей диагональных, вертикальных и горизонтальных коммуникаций, коммуникационное обеспечение и т.д.

По результатам проведенного исследования управления коммуникациями в организации выявлены проблемы: отсутствие локальных актов о коммуникациях в организации; отсутствие правил проведения деловых совещаний; отсутствие информации о планах и перспективах организации.

Выполнены исследования управления коммуникациями в организации, выявлены недостатки, в результате предложены варианты решения и составлен список мероприятий по управлению коммуникациями в организации в соответствии с этапами управления, с указанием ответственных лиц и сроками.

Рассмотрели нормативно-правовое обеспечение мероприятий по управлению коммуникациями в организации. В качестве локальных нормативных актов подготовлены проекты Регламента коммуникационной политики, Кодекс корпоративной этики.

За вычетом понесенных затрат на мероприятия по управлению коммуникациями в организации, которые составляют 26500 руб., экономический эффект составит 37500 руб. Расчет социально-экономической эффективности показывает, что внедрение мероприятий по управлению коммуникациями в организации целесообразно и оправдано.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акофф, Р. О менеджменте / Р. Акофф. – СПб.: Питер, 2014. – 448 с.
2. Аллин, О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. – М.: Генезис, 2015. – 248 с.
3. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации / В.М. Анисимов. – М.: «Экономика», 2016. – 704 с.
4. Банникова, Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. – Екатеринбург: УГТУ-УПИ, 2015. – 151 с.
5. Бахарев, А.Р. Коммуникации внутри компании: как добиться их эффективности.
6. Бердычевский, В.С. Трудовое право: Учебное пособие / В.С. Бердычевский, Д.Р. Акопов. – Р-н/Д: Феникс, 2014. – 512 с.
7. Бландел, Р. Эффективные бизнес-коммуникации. Теория и практика в эпоху информации / Р. Бландел, А.С. Токарев. – СПб.: Питер, 2015. – 381 с.
8. Василик, М.А. Основы теории коммуникации: Учебник / М.А. Василик. – М.: Гардарики, 2015. – 615 с.
9. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Изд-во Проспект, 2014. – 504 с.
10. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2014. – 496 с.
11. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2014. – 670 с.
12. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: Учебник / Б.М. Генкин. – М.: Норма, 2014. – 448 с.
13. Гофман, И. Представление себя другим в повседневной жизни / И. Гофман; Пер. с англ. А.Д. Ковалева. – М.: КАНОН-пресс-Ц, 2015. – 304с.

14. Григорьева, Н.Н. Коммуникационный менеджмент: Учебно-методические материалы / Н.Н. Григорьева. – М.: МИЭМП, 2015. – 44с.
15. Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт. – СПб.: Питер, 2014. – 800 с.
16. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер; Под общ. ред. д.э.н., проф. Ю.В. Шленова. – М.: Издательство БИНОМ, 2015. – 432 с.
17. Дырин, С.П. Российская модель управления персоналом в условиях промышленного предприятия / С.П. Дырин. – СПб.: Питер, 2014. – 224с.
18. Егоршин, А.П. Организация труда персонала: Учебник / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 320 с.
19. Жуков, Б.М. Актуальные проблемы российского менеджмента в условиях мирового финансового кризиса: Монография / Б.М. Жуков. – Краснодар: Южный институт менеджмента, 2014. – 247 с.
20. Зверинцев, А.Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера PR / А.Б. Зверинцев. – СПб.: Изд-во Буковского, 2015. – 267с.
21. Иванова, С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час / С.В. Иванова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 160 с.
22. Каймакова, М.В. Коммуникации в организации: Учебное пособие / М.В. Каймакова. – Ульяновск: УлГТУ, 2016. – 73 с.
23. Карабельников, Б.Р. Трудовые отношения в хозяйственных обществах / Б.Р. Карабельников. – М.: ФБК-Пресс, 2014. – 328 с.
24. Катернюк, А.В. 3D-менеджмент: управление персоналом, маркетингом и продажами / А.В. Катернюк, М.С. Терских, А.Н. Салов. – Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 382 с.
25. Кверк, Б. Создавая связи. Внутрикorporативные коммуникации в бизнес-стратегии / Б. Кверк. – М.: Вершина, 2015. – 416 с.
26. Колпаков, В.М. Стратегический кадровый менеджмент: Учебное пособие / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. – К.: МАУП, 2014. – 752 с.

27. Конецкая, В.П. Социология коммуникаций. Учебник / В.П. Конецкая. – М.: Международный университет бизнеса и управления, 2015. – 304 с.
28. Кричевский, Р.Л. Социальная психология малой группы: Учебное пособие / Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская. – М.: Аспект Пресс, 2015. – 318 с.
29. Крылов, А.Н. Менеджмент коммуникаций. Теория и практика / А.Н. Крылов. – М.: Издательство Национального института бизнеса, 2014. – 228 с.
30. Конституция Российской Федерации. Официальное издание. – М.: Юридическая литература, 2016. – 64 с.
31. Лукашевич, В.В. Основы управления персоналом: Учебное пособие / В.В. Лукашевич. – М.: КНОРУС, 2016. – 232 с.
32. Лукичева, Л.И. Управление организацией: Учебное пособие / Л.И. Лукичева, Под ред. Ю.П. Анискина. – М.: Омега-Л, 2014. – 360 с.
33. Лушников, А.М. Курс трудового права: Учебник: В 2 т. Т. 2 / А.М. Лушников, М.В. Лушникова. – М.: Статут, 2014. – 1151 с.
34. Лобанова, Т. Служба персонала как посредник в разрешении конфликтных ситуаций / Т. Лобанова // Бизнес без проблем: Персонал. № 1. 2004. – С. 32-35.
35. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2016. – 720 с.
36. Мильнер, Б.З. Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 864 с.
37. Миронов, В.И. Трудовое право: Учебник / В.И. Миронов. – М.: Управление персоналом, 2014. – 1149 с.
38. Моисеева, А.П. Коммуникационный менеджмент: Учебное пособие / А.П. Моисеева. – Томск: Изд-во ТПУ, 2015. – 104 с.
39. Музыченко, В.В. Управление персоналом. Лекции: учебник/ В.В. Музыченко. – М.: Издательский центр «Академия», 2015. – 528 с.

- 40.Малинин, В.Б. Правовое регулирование информации / В.Б. Малинин // Ленинградский юридический журнал. 2015. – С. 120-129.
- 41.Морозова, Н.А. Коммуникации в организации: комплексный подход / Н.А. Морозова // Современные технологии управления. № 9. Сентябрь 2011. – С. 15-19.
- 42.Морозова, Н.А. Управление коммуникациями в организации / Н.А. Морозова // Вестник ВГУ. Воронеж, 2010. № 2. – С.173-180.
- 43.Мосеева, Г.В. Коммуникация как ключевая компетенция менеджера проектов / Г.В. Мосеева, О.В. Скопин // Современные технологии управления. № 11. Ноябрь 2011. – С. 22-24.
- 44.Николаева, Ж.В. Основы теории коммуникации: Учебное пособие / Ж.В. Николаева. – Улан-Удэ: ВСГТУ, 2014. – 137 с.
- 45.Организация, формы и методы проведения учебных занятий и самостоятельной работы: требования, условия, механизмы: Учебно-методическое пособие / Под ред. Н.А. Волгина, Ю.Г. Одегова. – М.: Изд-во Рос. экон. акад., 2014. – 88 с.
- 46.Остапенко, Ю.М. Экономика труда: Учебное пособие / Ю.М. Остапенко. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 272 с.
- 47.Пешкова, О.А. Изучение и совершенствование организационных коммуникаций / О.А. Пешкова // Молодой ученый. 2012. № 7. – С.115-116.
- 48.Пешкова, О.А. Приемы управления формальными и неформальными коммуникациями в организациях / О.А. Пешкова // Молодой ученый. 2012. № 7. – С.116-118.
- 49.Пешкова, О.А. Система коммуникаций организации / О.А. Пешкова // Молодой ученый. 2013. № 11. – С. 432-434.
- 50.Рева, В.Е. Коммуникационный менеджмент: Учебное пособие / В.Е. Рева. – Пенза: ПГУ, 2014. – 161 с.
- 51.Роджерс, Э. Коммуникации в организациях / Э. Роджерс, Р.А. Роджерс. – М.: Экономика, 1980. – 176 с.

52. Смирнов, Э.А. Основы теории организации / Э.А. Смирнов. – М.: Юнити, 2014. – 254 с.
53. Соколов, А.В. Введение в теорию социальной коммуникации: Учебное пособие / А.В. Соколов. – СПб.: Питер, 2014. – 107 с.
54. Спивак, В.А. Современные бизнес-коммуникации / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2014. – 448 с.
55. Самыгин, С.И. Основы управления персоналом / С.И. Самыгин, М.С. Зайналабидов, З.Г. Макиев, Д.В. Обухов. – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 480 с.
56. Суровцева, Е.С. Актуальные проблемы управления организационными коммуникациями / Е.С. Суровцева // Вестник ТГУ. 2008. Вып. 2 (58). – С. 125-128.
57. Трудовой Кодекс Российской Федерации / Под ред. А.С. Максимова. – М.: Юрист, 2016. – 56 с.
58. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 638 с.
59. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 560 с.
60. Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» // Российская газета. № 4131. 2006. 29 июля.
61. Федотова, М.Г. Коммуникационный менеджмент: Учебное пособие / М.Г. Федотова. – Омск: Изд-во ОмГТУ, 2015. – 76 с.
62. Хромовских, Н.Т. Основы кадрового менеджмента / Н.Т. Хромовских. – Владивосток: ДВГАЭУ, 2015. – 208 с.
63. Яковлев, И.П. Основы теории коммуникаций / И.П. Яковлев. – СПб.: Институт управления и экономики, 2014. – 230 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Характеристика структурных подразделений организации

Наименование подразделения	Цель	Решаемые задачи	Функции
Административно-управленческий отдел (генеральный директор, управляющий розничной сетью, администраторы магазинов)	Обеспечение прибыльности или доходности в деятельности ПМ путем рациональной организации производственного процесса.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стимулирование работы сотрудников ПМ. 2. Постоянный контроль за эффективностью деятельности ПМ. 3. Освоение новых рынков. 4. Определение целей развития ПМ. 5. Разработка стратегий развития ПМ. 6. Определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения. 7. Установление контроля за выполнением поставленных задач 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Планирование. 2. Организация 3. Мотивация 4. Контроль 5. Координация.
Главный бухгалтер	Обеспечение руководителя, других сотрудников предприятия, контролирующих органов и других пользователей экономической информацией	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ведение достоверного бухгалтерского, налогового и управленческого учета. 2. Формирование и сдача бухгалтерской, налоговой и управленческой отчетности. 3. Взаимодействие с государственными налоговыми и иными органами. 4. Взаимодействие с контрагентами и финансовыми организациями. 5. Налоговое планирование 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Формирование учетной и налоговой политики. 2. Подготовка и принятие плана счетов, форм первичных учетных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций, разработка форм документов внутренней бухг. отчетности. 3. Своевременное предоставление полной и достоверной бухгалтерской информации 4. Мероприятия, направленные на укрепление финансовой дисциплины 5. Инвентаризация основных средств 6. Экономический анализ

<p>Отдел кадров (начальник отдела кадров, менеджер по персоналу, помощник менеджера по персоналу)</p>	<p>Обеспечение предприятия персоналом требуемой квалификации и количества</p>	<p>1. Планирование потребности предприятия в кадрах. 2. Обеспечение предприятия необходимыми кадрами. 3. Повышение квалификации работников. 4. Проведение аттестации. 5. Анализ личного состава предприятия.</p>	<p>1. Составление планов работ (квартальные, годовые). 2. Проведение отбора на вакантные должности. 3. Проведение аттестации. 4. Оформление документов о приеме, увольнении, поощрениях и взысканиях, командировках и отпусках работников. 5. Оформление и ведение личных дел и трудовых книжек работников.</p>
<p>Отдел управления складом (начальник склада)</p>	<p>Обеспечить автоматизацию и оптимизацию всех процессов складской работы предприятия.</p>	<p>1. Рациональная планировка склада при выделении рабочих зон, способствующая снижению затрат и усовершенствованию процесса переработки груза; 2. Эффективное использование пространства при расстановке оборудования, что позволяет увеличить мощность склада; 3. Использование универсального оборудования, выполняющего различные складские операции; Минимизация маршрутов внутрискладской перевозки с целью сокращения эксплуатационных затрат и увеличения пропускной способности склада; 4. Максимальное использование возможностей информационных систем.</p>	<p>1. Заключать договора с поставщиками. 2. Осуществляет закупку товаров для ПМ. 3. Проведение претензионную и исковую работу, предъявляет штрафные санкции поставщикам в случае невыполнения условий. 4. Осуществление приема товара по качеству, количеству и стоимости</p>

<p>Обслуживающий персонал (продавцы - консультанты)</p>	<p>Выяснение потребностей покупателя и продажа именно того, в чем клиент нуждается.</p>	<p>1. Консультирование покупателей по интересующему их товару. 2. Хорошо разбираться в товаре, который необходимо продавать и уметь красиво о нём рассказать. 3. Знать ассортимент, наличие и информацию о товаре: фирме производителе, свойствах и технических характеристиках, особенностях и ещё уметь его продемонстрировать.</p>	<p>1. Занимается выкладкой товара в торговом зале 2. Контролирует его постоянного наличия. 3. Проверяет правильность ценника и следит за сроками реализации. 4. Содержит в чистоте продаваемый товар и витрины. 5. Осуществляет приёмку и распаковку товара, наклейку ценников и защитных магнитов. 6. Уведомляет о скидках и акциях, действующих в торговой точке.</p>
---	---	---	--

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Матрица анализа системы управления персоналом в организации

Вопросы анализа	Балльная оценка системы управления персоналом в организации				
	1	2	3	4	5
1. Осведомлен ли персонал фирмы о планах?	нет	вероятно нет	мало	хорошо	Прекрасно
2. Участвует ли персонал фирмы в получении части прибыли?	нет	очень мало	мало	частично	более чем в 15% прибыли
3. Как фирма распределяет полномочия и устанавливает ответственность с помощью составления рабочих инструкций?	не распределяет, не устанавливает	плохо	фрагментарно	сравнительно хорошо	Хорошо
4. Как фирма определяет потребность в кадрах на перспективу?	не определяет	плохо	фрагментарно	частично	Хорошо
5. Сколько работников выполняют точно такую же работу, как и 5 лет назад?	80%	60%	40%	30%	20%
6. Какова процедура приема на работу?	простая	несущественная	приблизительная	детализированная	сверхдетализированная
7. Какая часть персонала не прошла обучение за последние 2 года?	95%	75%	50%	40%	30%
8. Как изменился уровень травматизма и пропусков по болезни?	увеличился	увеличился	без изменений	уменьшился	Значительно
9. Как оценивается работа по регулированию оплаты труда на фирме?	оценка отсутствует	плохо	сносно	вполне удовлетворительно	Хорошо
10. Каков уровень понимания юридических обязательств фирмы?	нулевой	очень низкий	довольно низкий	высокий	очень высокий
Средний арифметический балл: 21					

Таким образом, можно сделать вывод, что система управления персоналом не удовлетворяет потребностям организации.

Должностные инструкции начальника отдела кадров и менеджера по персоналу

Начальник отдела кадров

1. Начальник отдела кадров относится к категории руководителей.
2. Начальник отдела кадров назначается на должность и освобождается от нее приказом генерального директора.
3. Начальник отдела кадров подчиняется непосредственно генеральному директору.
4. На время отсутствия начальника отдела кадров его права и обязанности переходят к другому должностному лицу, о чем объявляется в приказе по организации.
5. Начальник отдела кадров должен знать:
 - трудовое законодательство, другие законодательные и нормативные акты, регулирующие трудовые правоотношения;
 - структуру компании и стратегию развития;
 - порядок составления прогнозов, определения перспективной и текущей потребности в кадрах;
 - состояние рынка труда;
 - системы и методы оценки персонала;
 - кадровое делопроизводство;
 - основы психологии и социологии труда.
6. Начальник отдела кадров руководствуется в своей деятельности:
 - законодательными актами РФ;
 - Уставом организации, Положением об отделе кадров, Правилами внутреннего трудового распорядка, другими нормативными актами компании;
 - приказами и распоряжениями руководства;
 - настоящей должностной инструкцией.

Начальник отдела кадров обязан:

1. Определяет совместно с руководителями структуру подразделений, текущую потребность в кадрах.
2. Возглавляет работу по отбору и расстановке кадров на основе оценки их квалификации, личных и деловых качеств.
3. Обеспечивает прием, размещение и расстановку молодых специалистов.
4. Организует своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями, инструкциями и приказами руководителя предприятия.
5. Контролирует ведение кадрового делопроизводства в компании.
6. Разрабатывает мероприятия по укреплению трудовой дисциплины, снижению текучести кадров, потерь рабочего времени, контролирует их выполнение.
7. Обеспечивает составление установленной отчетности по учету персонала и работе с кадрами.

Начальник отдела кадров имеет право:

1. Знакомиться с проектами решений руководства компании, касающимися деятельности отдела кадров и работы с персоналом.
2. Представлять руководству предложения по совершенствованию своей работы и работы компании.
3. Осуществлять взаимодействие с руководителями всех структурных подразделений

предприятия по кадровым вопросам.

4. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.
5. Запрашивать от руководителей структурных подразделений предприятия, специалистов и рабочих необходимую для исполнения своих должностных обязанностей информацию.
6. Сообщать руководству компании о всех выявленных в процессе своей деятельности недостатках и вносить предложения по их устранению.
7. Требовать от руководства создания нормальных условий для выполнения своих должностных обязанностей

Менеджер по подбору персонала

Обязан:

1. Изучать состояние рынка труда, уровень заработной платы, социальные программы для выработки концепции подбора персонала.
2. Знакомиться с резюме соискателей; встречаться с соискателями; проводить собеседование с лицами, подавшими заявление; анкетирование соискателей; изучать деловые и профессиональные качества соискателей.
3. Оценивать результаты собеседований соискателей, производить отбор соискателей, соответствующих требованиям организации.
4. Представлять кандидатов на вакантные должности (свободные рабочие места) руководителям структурных подразделений для проведения переговоров, ознакомления с условиями труда и рабочим местом, принятия руководителем структурного подразделения решения: о возможности приема кандидата, в качестве кого может принят нанимающийся, по какой квалификационной категории.
5. Способствовать развитию карьеры соискателей, не прошедших отбор, а также работников, не выдержавших испытания, путем предложения им иных вакантных мест, внесения в резервный банк данных.
6. Обеспечивать, создавать и поддерживать в актуальном состоянии базы данных вакансий и свободных рабочих мест (получение, введение, обработку, анализ, классификацию, оценку, сверку и хранение информации), координировать извлечение и использование информации из базы данных.
7. Вести договорную работу со средствами массовой информации (СМИ) по вопросу размещения информации по вакансиям.
8. Вести первичную бухгалтерскую документацию по размещенным объявлениям в СМИ.
9. Отвечать на телефонные звонки по поводу трудоустройства с разъяснением характера работы, требуемых навыков, места расположения предприятия, схемы проезда и т.д.
10. Подготавливать информацию различной направленности по просьбе руководителя, либо руководителей других подразделений.
11. Соблюдать правила внутреннего трудового распорядка.
12. Руководствоваться иными локальными нормативными актами предприятия.

Менеджер по подбору персонала имеет право:

1. Требовать соблюдения правил Трудового Законодательства.
2. Требовать обеспечения необходимыми для работы материалами.
3. Получать в установленном порядке информацию и материалы, необходимые для исполнения должностных обязанностей и поручений.

Матрица анализа внешней среды организации

Вопросы анализа	Балльная оценка взаимодействия организации с внешней средой				
	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов
1. Рынок					
1.1. Хорошо ли организация знает свой рынок труда?	совсем не знает	не знает	имеет отдаленное представление	хорошо знает	владеет полной и системной информацией о состоянии рынка
1.2. Каковы перспективы развития отрасли?	падение объемов более чем на 5 %	падение на 1-2%	без изменений	рост на 1-5%	рост
1.3. Как изменилась доля организации на рынке?	уменьшилась более чем на 10%	уменьшилась до 10 %	без изменений	рост до 10%	рост свыше 10%
2. Конкуренты					
2.1. Сколько конкурентов на рынке?	свыше 20 конкурентов	от 11-20 конкурентов	от 5-10 конкурентов	от 1-5 конкурентов	нет конкурентов
2.2. Каковы затраты на НИОКР в сравнении с конкурентами в % соотношении?	менее 25%	25%	50%	75%	100%
2.3. Имеет ли организация конкурентные преимущества?	нет	незначительные	аналогичные с конкурентами	значительные	определяющие лидирующие позиции
3. Потребители					
3.1. Когда в последний раз произошло изучение потребит. предпочтений и удовлетворенностью продуктом?	никогда	более 3 лет назад	1 год назад	в этом году	в прошлом месяце
3.2. Отслеживает ли организация социально-экономические изменения в	нет	периодически	бессистемно	имеет представление	одно из приоритетн. направл. информ.

сегментах рынка?					обеспечения принятия решений
4.Сбыт					
4.1.Каковы возможности организации в прогнозировании объемов продаж?	не определяе тся	определяется с учетом результатов продаж организации прошедшего периода	определяется в сравнении с продажами конкурентов	определяется с учетом тенденций рынка	Определяется с применением экономикоматем. моделей к накопленной инф-ции
4.2.Каковы сезонные колебания в отрасли?	Непрогнозируемые, существенные	значительные	умеренные	Незначительные	без изменений
4.3.Каковы долгосрочные колебания спроса?	непрогнозируемые, существенные	значительные	умеренные	незначительные	без изменений и негативных последствий
4.4.Знает ли организация, как потребители получают информацию о продукте?	нет	только для отдельных групп потребителей	имеет представление	часть информации и потребителя подготовлена самой организацией	организация контролирует информационные каналы
5.Общие тенденции					
5.1.Каковы политико-правовые изменения в обществе?	непрогнозируемые, существенные	значительные	умеренные	незначительные	без изменений и негативных последствий
5.2.Каковы экономические изменения в обществе?	непрогнозируемые, существенные	значительные	умеренные	незначительные	без изменений и негативных

					БХ последст вий
5.3.Каковы законодательные изменения?	непрогноз ируемые,с ущественн ые	значительные	умеренные	незначител ьные	без изменен ий и негативн ых последст вий
Средний арифметический балл: 36					

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Бланк анкеты

Инструкция:

Уважаемый сотрудник!

В целях совершенствования деятельности компании, проводится анкетирование по вопросу эффективности коммуникаций.

Оцените следующие показатели по 5-бальной шкале (где 5 это наивысший балл, «отлично», а 1 низший балл, «крайне неудовлетворительно»):

№ п/п	Вопрос	Баллы				
		5	4	3	2	1
1	Разнообразие видов коммуникаций (горизонтальные, вертикальные, диагональные) и их качество					
2	Все виды коммуникаций представлены в организации					
3	Обеспеченность функции коммуникации регламентирующими документами (инструкциями, правилами и т.д.)					
4	Как Вы оцениваете эффективность проведения деловых совещаний (например, наличие определенных правил их проведения)?					
5	Как Вы оцениваете своевременность информации (например, об изменении цен)?					
6	Достаточность для Вашей деятельности информации о планах, перспективах организации					
7	Доступность необходимой для работы информации					
8	Разнообразие форм деловой коммуникации (деловая беседа, совещание, деловые переговоры и т.д.)					
9	Качество и своевременность вертикальных коммуникаций (от руководителя к подчиненному)					
10	Координация коммуникаций					

Благодарим за участие!

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

Проект Регламента коммуникационной политики



УТВЕРЖДЕН

Генеральным директором

«_____» _____ 2018 г.

РЕГЛАМЕНТ

коммуникационной политики

ИП Мигеркин

Екатеринбург 2018

1. Назначение и область применения

1.1 Настоящий Регламент коммуникационной политики (далее – Регламент) является внутренним документом ИП Мигеркин (далее – Предприятие).

1.2 Регламент разработан в целях:

- формирования положительной деловой репутации и позитивного имиджа предприятия;
- проведения единой внутренней и внешней корпоративной информационной политики предприятия, скоординированной и согласованной с политикой всей сети магазинов в отношении средств массовой информации (далее - СМИ) и общественности;
- установления единого комплекса норм, правил и требований к информационному взаимодействию предприятия со СМИ, структурных подразделений предприятия между собой по вопросам подготовки, согласования и предоставления в СМИ, частные компании, общественные и прочие организации актуальной информации;
- обеспечения должного качества и своевременности при подготовке информационных материалов на предприятии, а также высокой культуры взаимоотношений с журналистами и общественностью.

1.3 Регламент определяет:

- организационные основы реализации единой коммуникационной политики предприятия;
- формы информационного сопровождения деятельности;
- порядок планирования, подготовки, согласования, предоставления и распространения в СМИ информации по вопросам текущей деятельности и перспективам развития предприятия (в т.ч. филиалов).

1.4 Регламент не распространяется на организацию работы по обязательному раскрытию информации, осуществляемому в соответствии с требованиями российского законодательства и общепринятыми корпоративными нормами.

1.5 Ответственность за поддержание Регламента в актуальном состоянии несет генеральный директор.

1.6 В рамках реализации единой коммуникационной политики, Регламента коммуникационной политики руководители и работники структурных подразделений предприятия, строго руководствуются регламентом коммуникационной политики.

1.7 Настоящий Регламент является обязательным для исполнения руководителями и работниками всех структурных подразделений предприятия. Отклонения от настоящего Регламента допускаются по решению Генерального директора Общества; по согласованию с Управляющим розничной сетью в случаях крайней необходимости.

2. Организация публичных выступлений в СМИ

2.1 Правом публичных выступлений в СМИ от имени предприятия по всем вопросам деятельности обладают Генеральный директор, Управляющий розничной сетью, которые, в случае необходимости, могут делегировать данное право другим работникам предприятия.

2.2 Несанкционированные выступления и произвольное предоставление информации в СМИ по вопросам, касающимся деятельности предприятия, не допускаются.

3. Освещение текущей деятельности предприятия

3.1 Освещение текущей деятельности предприятия осуществляется путем распространения в СМИ пресс-релизов и иных информационных материалов, в т.ч. путем адресной рассылки в редакции и размещения на официальном интернет-сайте предприятия.

3.2 Пресс-релизы о текущей деятельности готовятся офис-менеджером совместно с заинтересованными структурными подразделениями предприятия.

3.3 При подготовке пресс-релизов о текущей деятельности предприятия офис-менеджер руководствуется установленными на предприятии требованиями.

3.4 Офис-менеджер обеспечивает согласование пресс-релизов и иных информационных материалов (по электронной почте или иным способом, позволяющим подтвердить согласование), предназначенных для публичного распространения, с руководством и руководителями заинтересованных структурных подразделений предприятия.

3.5 Согласованные пресс-релизы и иные информационные материалы распространяются офис-менеджером в СМИ путем рассылки и размещения на официальном сайте предприятия и других интернет-ресурсах в течение 30 минут после согласования руководством предприятия, руководителями структурных подразделений.

4. Размещение информации о деятельности предприятия на официальном интернет-сайте

4.1 Размещение информации о деятельности предприятия на официальном интернет-сайте является одним из способов публичного распространения официальной информации.

4.2 Офис-менеджер обеспечивает своевременное размещение и обновление информации на официальном интернет-сайте Общества, в т.ч. на новостной ленте, а также администрирование сайта.

4.3 Ответственность за содержание и актуальность тематических разделов интернет-сайта предприятия несут руководители профильных структурных подразделений предприятия.

4.4 Аналогичный порядок распространяется на организацию работы интернет-порталов в социальных сетях.

Проект Кодекса корпоративной этики

ИП Мигеркин



УТВЕРЖДЕН

Генеральным директором

«_____» _____ 2018 г.

КОДЕКС

корпоративной этики

ИП Мигеркин

Екатеринбург 2018

1. Назначение и область применения

1.1. Настоящий Кодекс разработан в соответствии с законодательством РФ, коллективным договором, а также с учетом общепризнанных мировых стандартов делового поведения и корпоративного управления.

1.2. Кодекс корпоративной этики предприятия (далее - Кодекс) является сводом этических норм и правил поведения, которыми рекомендовано руководствоваться сотрудникам предприятия при выполнении должностных обязанностей.

1.3. Целью настоящего Кодекса является формирование и развитие единой корпоративной культуры, ориентированной на достижение высоких результатов деятельности, создание деловой атмосферы в коллективе и поддержание имиджа конкурентоспособного и эффективно развивающегося предприятия.

1.4. Основными задачами настоящего Кодекса являются:

- Закрепление корпоративных ценностей, стандартов, правил и норм деловой этики для работников предприятия;

- создание и поддержание в коллективе корпоративного духа, ориентированного на повышение эффективности деятельности, создание деловой атмосферы в коллективе, укрепление отношений сотрудничества и взаимного уважения;

- мотивация работников к повышению производительности и качества труда;

- повышение уровня лояльности сотрудников;

- укрепление трудовой дисциплины.

1.5. Настоящий Кодекс распространяется на весь персонал предприятия.

2. Корпоративные ценности предприятия

2.1. Предприятие признает свой персонал важнейшим конкурентным преимуществом в современных рыночных условиях. Основными задачами в области управления персоналом предприятия являются:

- повышение эффективности деятельности каждого сотрудника и развитие его профессиональных компетенций;

- обеспечение и поддержание необходимого уровня жизни сотрудников, повышение уровня социальной защищенности;

- создание и поддержание благоприятной производственной среды, обеспечение безопасных условий труда.

2.2. Предприятие ценит в своих сотрудниках и их работе:

- ориентированность на достижение стратегических целей предприятия;

- профессионализм в своей деятельности и стремление к повышению профессионального уровня подготовки, квалификации;

- инициативность и активность при исполнении должностных обязанностей;

- умение сотрудников принимать самостоятельные решения и реализовывать задачи, поставленные руководством,

- дисциплинированность и ответственность;

- умение работать в команде и нести ответственность за ее конечные результаты;

- соблюдение сотрудниками правил внутреннего трудового распорядка, требований по охране труда.

3. Правила делового поведения сотрудников предприятия

3.1. Работники должны руководствоваться в процессе своей трудовой деятельности следующими деловыми этическими нормами:

- поддерживать деловую репутацию и имидж предприятия, разделять корпоративные ценности предприятия;

- исходить из заботы об общих интересах и единстве всего персонала предприятия;

- добросовестно относиться к выполнению задач, быть требовательным к себе, срокам и качеству выполняемой работы;

- проявлять разумную инициативу в развитии личностных и профессиональных компетенции, стремиться к постоянному повышению своего профессионального уровня;
- проявлять вежливость, доброжелательность, уважение во взаимоотношениях с коллегами, руководством и третьими лицами, вести себя корректно, достойно, избегать и предотвращать конфликтные ситуации в коллективе, не допускать, отклонений от признанных норм делового общения, принятых на предприятии;
- стремиться рационально использовать свое рабочее время и время своих коллег;
- содержать в порядке рабочее место, придерживаться делового стиля одежды, соблюдать культуру и правила поведения, принятые на предприятии;
- во взаимоотношениях с работниками других организаций, в т.ч. при заключении и исполнении договоров, действовать в интересах предприятия, избегать любых действий, которые могли быть расценены либо истолкованы как протекция или иная мера, обеспечивающая преимущества или льготы для сторонней организации или ее работников;
- обеспечивать сохранение коммерческой тайны, конфиденциальность полученной информации, никогда не использовать эту информацию для целей личной выгоды либо в интересах третьих лиц, исключая служебную необходимость и случаи, предусмотренные законодательством РФ, нормативными актами Общества или заключенным с ним трудовым договором;
- никогда не вступать ни прямо, ни косвенно в коммерческие отношения с третьими лицами, если это может привести к ущемлению экономических интересов предприятия или нанести ущерб его деловой репутации или имиджу.

3.2. Руководители всех уровней, помимо принципов, изложенных в разделе 3.1. настоящего Кодекса, должны руководствоваться в процессе своей трудовой деятельности следующими деловыми этическими нормами:

- проявлять объективность, доброжелательность, внимательность и беспристрастность в отношениях с подчиненными и в оценке результатов их деятельности;
- создавать равные условия для профессионального развития сотрудников, способствующих повышению качества выполняемой работы и достижению поставленных целей;
- проявлять разумность и справедливость в принятии управленческих решений, в том числе, в случаях применения дисциплинарных взысканий в отношении работников;
- поддерживать в коллективе устойчивый благоприятный социально-психологический климат;
- задавать своим поведением своеобразный эталон этического поведения среди сотрудников;
- учитывать личные интересы работников и их ценностные приоритеты.

3.3. Руководству и сотрудникам необходимо стремиться к соблюдению правил и этических норм, предусмотренных в настоящем Кодексе, а также осознавать свою персональную ответственность за их нарушение или несоблюдение.