

Содержание:

Введение

Актуальность темы курсовой работы определяется тем, что внутрикорпоративные коммуникативные связи, реализующие информационную, управленческую и объединяющую функции, выполняют внутри компании важную задачу, которая устанавливает и поддерживает отношения между организацией и ее сотрудниками.

Формированием связей в организациях занимаются, как правило, службы по связям с общественностью (или отдельные их представители), выступающие одним из структурных подразделений организации.

Однако в последнее время, понимая значимость внутрикорпоративного PR, руководители все чаще стали создавать в своих компаниях отделы по внутрикорпоративным коммуникациям. Задача такой службы состоит в том, чтобы содействовать эффективному управлению человеческими ресурсами, созданию доверительных, заинтересованных отношений между руководством и сотрудниками, надежных вертикальных и горизонтальных связей внутри организации.

Объектом исследования является коммуникационные барьеры.

Предметом исследования является функционирование коммуникаций на примере фирмы.

Цель данной работы – проанализировать организацию коммуникации и барьеры взаимосвязи на примере ООО "Никма" и разработать рекомендации по повышению его эффективности.

Для осуществления цели были поставлены следующие задачи:

- 1) изучить понятие коммуникаций, барьеров и их характеристики.
- 2) Исследовать способы передачи информации и каналы коммуникации внутри компании.

3) Проанализировать оценку эффективности коммуникаций, их барьеров и разработать рекомендации для их совершенствования.

В качестве теоретической основы данной курсовой работы были использованы труды зарубежных и российских специалистов по теории и практике связей с общественностью, по коммуникациям в организациях и коммуникаций. Наиболее ценными, в той или иной степени затрагивающими область данного исследования, являются работы таких авторов, как Зигфрид Шик, Чумиков А.Н., Кочеткова А.В., Мюллер, Г.Л.Тульчинский, Минаева Л.В, Хлынина М.В.

Также при написании работы были изучены статьи и аналитические материалы из Интернет – источников, а также информация, представленная, в том числе, на официальном сайте ООО «Никма».

Методологической базой исследования служит сравнительно – сопоставительный анализ, SWOT – анализ, PEST – анализ, Контент – анализ.

Практическая значимость состоит в возможности применения сделанных автором курсовой работы рекомендаций для организации деятельности аналогичных отделов в других компаниях.

Цель и задачи исследования определили структуру курсовой работы.

Она состоит из двух глав: в первой рассматриваются в теоретические аспекты коммуникаций и особенности каждого канала коммуникации, с помощью которых отдел работает эффективно.

Вторая глава посвящена анализу и характеристике компании ООО «Никма» и организацией ею культуры.

В третьей главе представлены рекомендации по совершенствованию культуры.

Глава 1. Особенности коммуникации в организациях

1.1. Понятие и особенности коммуникаций

PR - управленческая деятельность, связанная с установлением благоприятных (гармоничных) отношений между организацией и социальной средой (общественностью) посредством коммуникации[1].

Коммуникация – это деятельность, имеющая цель, необязательно осознаваемую, предполагающая одного или более участников и заключающаяся в посылке и получении разного рода сообщений, которые используют различные каналы, могут искажаться под воздействием шума, существуют в некотором контексте, оказывают определенный эффект на адресата и оставляют возможности для обратной связи[2].

Т. Шибутани считает, что «коммуникация – это, прежде всего, способ деятельности, который облегчает взаимное приспособление деятельности людей. Это такой обмен, который обеспечивает кооперативную взаимопомощь, делая возможной координацию действий большой сложности»[3].

Внутрикорпоративная коммуникация - это совокупность информационных каналов, позволяющих передавать сведения интеллектуального или эмоционального содержания внутри организации между ее сотрудниками. В обыденном понимании задача коммуникации сводится к процессу простой передачи информации как между сотрудниками одного уровня, так и между руководителями и подчиненными. Коммуникация считается успешной, если получатель информации понимает ее содержание адекватно тому смыслу, который в нее вложил отправитель[4].

Для эффективного ведения бизнеса важна стабильность. Для создания стабильности необходимо наладить отношения внутри коллектива, тогда работа будет идти в положительном направлении. Благоприятный климат в компании настраивает сотрудников на плодотворную деятельность, тем самым укрепляя организацию изнутри. Так постепенно начали появляться отделы коммуникации.

Одной из целей отдела коммуникаций стала система донесения информации от управляющих компанией до сотрудников и вовлечение сотрудников организации в жизнь компании, таким способом добиться от сотрудников положительного восприятия руководства и компании в целом.

Для обоснования необходимых физических, психических и финансовых затрат, явно недостаточно одних лишь ссылок на то, что отдел внутренней коммуникации какой-то особый. Как недостаточно и утверждения о том, что работу отдела внутренней коммуникации невозможно рационально измерить и оценить по

производственно-экономическим показателям[5].

Рассмотрим основные задачи отдела коммуникации:

- создать условия для беспрепятственной и ясной передачи информации
- предотвратить возникновение слухов
- реагировать в проблемных неопределенных ситуациях
- распространять официальную позицию руководителей компании
- формировать организационную миссию и корпоративную культуру компании
- организовать открытую обратную связь с сотрудниками
- не допускать конфликтных ситуаций, чтобы достичь взаимопонимания для достижения общих целей[6].

Конечной целью коммуникаций является слаженность, открытость и ясность в работе организации.

Далее стоит затронуть функции работы в отделе коммуникаций, что влияет на эффективное ведение бизнеса:

- 1) Четкое и ясное пояснение целей и задач компании
- 2) Информирование персонала о происходящем внутри компании
- 3) Повышение развития культуры коммуникаций
- 4) Ознакомление сотрудников с культурой и стилем компании[7].

В каждой организации должен быть отдел коммуникаций, так как благодаря этому отделу зависит работа коллектива, эффективная работа руководства, культура поведения организации и вследствие - успешное развитие всей компании в целом. Чем меньше команда ОВК, тем меньше сфер деятельности она может охватить и, следовательно, тем меньше проблем она может решить[8].

Отдел коммуникаций может постепенно поменять культуру в организации, но все участники должны понимать, что:

- Культурные изменения - это длительный процесс;

- Необходимо убедить руководителя в важности изменений;
- Представители высшего руководящего звена (объект для подражания) должны обосновать потребность и продемонстрировать желание создать новую культуру, которая будет «органично сочетаться с организационной реальностью», а также то, что соответствующее поведение будет достойно поощряться[9].

1.2 Виды каналов коммуникации

Лишь в исключительных случаях во время создания организации развитие коммуникативных мероприятий начинается «с чистого листа». Как правило, уже на первых стадиях создания можно заметить более или менее развитую коммуникативную инфраструктуру.

Под «коммуникативной инфраструктурой» понимают институционализированные способы коммуникации, которые обеспечивают связь: как с внутренними, так и с внешними целевыми группами.

Коммуникативная инфраструктура охватывает все виды коммуникации, непосредственную (вербальную) коммуникацию, а также печатные средства и электронные средства передачи информации. Таким образом, для ОВК решающим является тот факт, что в его распоряжении находятся практически все способы коммуникации, независимо от того, кто в отдельности за них отвечает[10].

Коммуникативная инфраструктура подразделяется на три раздела:

- 1) Личные
- 2) Печатные
- 3) Электронные[11]

Рассмотрим основные каналы коммуникации, которые наиболее популярны в организациях и благодаря которым наиболее быстро повышается эффективность работы организации.

Информационный бюллетень для сотрудников.

Во многих организациях отдел внутриорганизационной коммуникации информирует менеджеров с помощью специального информационного бюллетеня,

который рассылают на домашний или на электронный адрес. Главная цель этого бюллетеня - обеспечить менеджеров эксклюзивной информацией. Как правило, это не удается: обычно эта информация не представляет особого интереса (самую значимую и конфиденциальную информацию в любом случае не передают таким способом) или она обращена не к руководителям. Такую информацию можно также разместить в журнале для сотрудников. Эти каналы передачи информации не соответствуют содержанию: некоторые менеджеры распространяют информационный бюллетень также и среди своих подчиненных, другие же скрывают ее, следуя девизу: «Знание - сила». Только немногие руководители применяют его так, как этого хотелось бы, а именно в качестве дополнительной информации и/или для поддержания собственного влияния на сотрудников посредством коммуникации[\[12\]](#).

Прямая связь или диалог топ - менеджеров и служащих.

Самый важный участник коммуникации в организации - руководитель, особенно в условиях организационных реформ. Поэтому задача ОВК - помогать руководителям всех уровней при выполнении их коммуникативных задач. Суть этой помощи - убедить руководителя, что открытый диалог с менеджерским звеном и непосредственная коммуникация с сотрудниками крайне необходимы. Также следует побудить менеджеров к открытому обмену информацией.

Во времена глобальных изменений необходимо, чтобы руководитель общался с сотрудниками, не только передавая информацию через своих подчиненных - ему стоит общаться с ними лично[\[13\]](#).

Непосредственный контакт важен по следующим причинам:

Во-первых, как раз в периоды сомнений сотрудникам важно услышать мнение о происходящем непосредственно из уст руководителя организации.

Во-вторых, в «переломных» ситуациях начальники часто испытывают сомнения, не видят четких перспектив для себя и организации и склонны к конфликтам. Это означает, что они не до конца верят в то, что в роли коммуникаторов и универсальных сотрудников они могут позитивно повлиять на развитие организации[\[14\]](#).

Корпоративные мероприятия.

В крупной организации руководителю сложно установить личный контакт с работниками из-за их количества. В таком случае можно организовать мероприятие для одной или двух тысяч служащих. В компании, где работают десятки тысяч служащих, никакого мероприятия недостаточно для того, чтобы обратиться к каждому человеку лично. Кроме того, не стоит переоценивать эффективность подобных мероприятий. При качественной инсценировке можно вызвать воодушевление, но без поддержки оно продлится недолго[15].

Неформальная коммуникация.

Неформальная коммуникация - необходимый катализатор организационных процессов. В период реструктуризации личные контакты чаще всего наиболее стабильны. Они гарантируют бесперебойное функционирование организации в переломные периоды, когда новые структуры и процессы еще не сформированы. Но даже если производство остановлено, как правило, существует ряд препятствий, которые можно преодолеть только с помощью неформальных контактов[16].

Каждому знакома ситуация: на семинаре коллеги узнали гораздо больше полезной информации, в том числе к кому можно «обратиться» за рамками регламентированных формальных отношений. Сеть неформальных контактов жизненно необходима для организации, так как она гарантирует скорость и гибкость реакции, что, как правило, невозможно в рамках формального общения. Если все убеждены, что неформальные отношения могут принести пользу для организации, то задачей отдела внутри - организационной коммуникации должна стать поддержка, развитие, и сохранение горизонтальной (=иерархической) неформальной коммуникации. ОВК может достичь этого, предоставив для этого все необходимые условия.

Поскольку коммуникации в большей степени содержат «мягкие» данные, то посчитать и измерить их обычным путем проблематично. Тем не менее, качество взаимодействия и общения, как правило, хорошо чувствуется всеми, кто вовлечен в этот процесс. Ощущения и мнения - субъективные показатели, но если мнение разделяет большинство, то для конкретной компании оно становится объективным фактором[17].

Другими словами, оценку коммуникаций нужно проводить по правилам социальных опросов и экспертных оценок (близкий пример - оценка удовлетворенности потребителей).

Первый интегральный показатель эффективности коммуникаций является инструментом информационного менеджмента и заключается в оценке качества предоставляемых данных (или в целом информационных потоков) по определенным критериям показано в Таблице 1.

Таблица 1[18]. Определённые критерии оценивания коммуникаций

Релевантность	Информация должна быть связана
(уместность)	непосредственно с работой организации или проблемами, которые нужно решить. Также целесообразна связь стратегическими целями и внутренними ценностями компании. Важно, чтобы на корпоративном уровне говорилось обо всем предприятии, всех подразделениях.
Понятность	В компаниях работают люди с разным образованием, культурным и социальным уровнем, да и просто восприятием. Поэтому сообщения должны быть такими, чтобы их мог понять любой, а не топяю круг «избранных». Целесообразно использовать слова и термины, употребляемые именно в данной организации
Кратность	На корпоративном уровне большинству сотрудников важно быть просто в курсе, подробностей. К тому же на работе все-таки нужно выполнять обязанности, а не читать. Поэтому следует сообщать новости кратко, оформляя их в виде своеобразного «калейдоскопа событий»
Полнота и достаточность	Предоставляемая информация должна полностью освещать вопрос, дабы не породить домыслов, слухов и недопонимания. Кроме того, необходимо, чтобы средства коммуникации передавали информацию обо всех значимых аспектах работы и жизни

Достоверность Информация, предоставляемая персоналу на корпоративном уровне, должна быть проверенной и утвержденной (если речь идет об управленческих решениях). Иначе источник сведений перестанет восприниматься как надежный

Своевременность Случившееся событие должно быть освещено как можно быстрее - сразу после наступления этого события. Если разрыв между ним и сообщением слишком велик, то информация утрачивает свою актуальность. Никому не интересно слышать или читать «новость» полугодовой или годовой давности

Адресность Информацию должны получать те, кому она предназначена (например, обратную связь по результатам труда следует предоставлять тому человеку, о чьей работе идет речь, а не всему коллективу сразу)

Адекватность средства коммуникации Необходимо учитывать специфику сообщения: обратную связь руководителя лучше предоставлять в личной беседе, об изменении целей подразделения удобнее рассказать на общем собрании отдела, корпоративные повести для офисного персонала - передавать через интернет, а для сотрудников производства (и всех, кто не работает за ПК) - через корпоративный журнал или бюллетень

Доступность Важная информация должна быть доступна одновременно в разных формах, удобных для сотрудников, например: в электронном виде или в печатном на информационных досках или специальных стойках в проходных местах офиса/ производства, в виде информационных плакатов и индивидуальных инструкций.

Второй показатель эффективности коммуникаций – удовлетворенность «внутренних» клиентов (сотрудников организации) тем, как обеспечиваются их

информационные потребности. Оценка проводится в форме письменного анкетирования (анонимно или нет - в зависимости от принятой культуры и степени открытости корпоративных взаимоотношений).

Для получения валидных результатов в опросе должно участвовать не менее трети персонала компании или трети той группы, в которой проводится оценка[\[19\]](#).

Таким образом, ключевыми показателями эффективности коммуникаций служат:

- качество информационных потоков (оцененное по девяти критериям);
- удовлетворенность «внутренних» клиентов[\[20\]](#).

1.3. Барьеры коммуникации и пути их преодоления

В современных реалиях одной из важных задач социолингвистики является исследование способов получения человеком информации о благополучном процессе межличностного и делового общения, проведения самоанализа и разработки эффективных стилей общения. Одно из умений человека в этой области – способность понимать, разбирать складывающийся в ходе общения коммуникативный барьер, и удачно устранять его, повышая так успешность общения. Ведь эффективные коммуникации решают важную роль в судьбах людей, они пронизывают любую деятельность человека.

По словам М.А. Василика, коммуникацию, без преувеличения, 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[\[21\]](#).

Человек, как субъект коммуникации – наисложнейший и эмоциональный адресат информации. Приобретенные им сведения могут вызвать различные внутренние рефлексии, которые искажают или препятствуют получению этой информации.

Адекватное восприятие информации значительно зависит от наличия или отсутствия в общении коммуникативных барьеров. При возникновении преграды информирование искажается или вовсе теряет исконный смысл, а порой вовсе не поступает к собеседнику.

Первая причина возникновения барьеров – информационный взрыв. Информации вокруг современного человека избыточно много, а время, которым мы располагаем ограничено. Чем больше усвоение сведений требует времени, тем меньше шансов, что вас поймут. Решить такую проблему можно следующим образом: сформулировать кратко свою мысль так, чтобы уложиться за 30 секунд. Обычный обмен информацией длится несколько минут. Если проанализировать этот процесс, то большая часть времени уходит на приветствие и вступление, на обмен заключительными мнениями и прощание. Поэтому нужно научиться за полминуты кратко и четко формулировать основное сообщение, в котором заключается ваша главная мысль, чтобы именно она осталась в сознании собеседника после состоявшегося разговора. В.Н. Лавриненко считал, что если вы сами не уловили того, что хотел сказать собеседник, примените перефразирование — собственную формулировку сообщения говорящего для проверки его точности. Ключевые фразы: "Как я понял Вас...", "Вы думаете, что...", "По Вашему мнению..."[22].

Вторая причина – системная сложность. Наше восприятие устроено таким образом, что мы надежно удерживаем в оперативной памяти 5-7 объектов, в то время как чья-то мысль, идея, концепция может охватывать до нескольких десятков объектов и отношений между ними. Эта сложность просто не укладывается в сознании. Здесь стоит применить «правило цепи», которое основано на том, что содержание общения не должно быть бесформенной грудой разнообразных сведений, оно должно быть каким-то образом выстроено, соединено в цепь, «перечислено». Любая цепь, упорядочивая, связывая, организуя содержание, как и рамка, выполняет сразу две задачи: улучшает запоминание объектов и отношений между ними, поможет структурировать информацию в соответствии с ожиданиями собеседника.

Третья причина – разные контексты. У человека свой жизненный опыт и багаж знаний. Интерпретация фактов будет различной у разных людей. Эффективным будет найти общее поле опыта.

Четвертая причина – избирательное восприятие. Такой барьер имеет тенденцию к блокированию новой информации, если она противоречит существующим убеждениям. Тогда сообщаемые сведения либо игнорируются, либо человек может исказить их так, чтобы они соответствовали его представлениям. Навязывание своей точки зрения может вызвать стену непонимания, агрессию. В этой ситуации оптимальным будет прием отступления, то есть постараться принять сторону партнера, уступить ему.

Пятая причина – предубеждения. Новая информация отвергается, если она противоречит ожиданиям собеседника или лично вы ему не понравились. Борьба с предубеждениями довольно трудно. Все-таки с целью ослабления предвзятого отношения к другому партнеру по взаимодействию психологи предлагают создавать ситуации сотрудничества в противовес дискриминации.

Итак, коммуникационный процесс является обязательным фактором для достижения успеха в любой сфере деятельности. Необходимо по мере возможности избавляться от коммуникационных барьеров, которые могут исказить сообщение, направляя деятельность людей в неверном направлении, являясь источником конфликтом.

1.4. Актуальные проблемы управления коммуникативными барьерами

Прежде всего, коммуникация это – процесс передачи и восприятия информации в условиях межличностного и массового общения по различным каналам с помощью разных коммуникативных средств.

На сегодняшний день среди авторов нет единого мнения, как именно должен происходить процесс управления коммуникациями на предприятиях. Изучением вопроса управления коммуникациями занимается Н. Шпак[23], подробно рассматривающий методические положения и методы экономической оценки систем коммуникаций. Н. Морозова выделяет основой коммуникационного менеджмента эффективную взаимосвязь как внутри организации, так и с внешней средой. И. Никулина представляет управление коммуникациями как один из пунктов инноваций в современном менеджменте. Проблемой разработки механизма управления коммуникациями занимается Е. Суровцева, которая представляет его состоящим из блоков, включающих оценку организационных коммуникаций, разработку коммуникационной стратегии и ее реализацию. А. Босак считает, что базой для механизма управления коммуникациями является метод оценки их эффективности, который заключается в расчете показателей по отдельным коммуникациям, их стадий и циклов, а также комплекс и последовательность осуществления мероприятий, позволяющих совершенствовать систему коммуникаций[24].

Для эффективной коммуникации существует два наиболее важных аспекта:

- умение спрашивать;
- умение слушать и слышать.

Каналами передачи информации являются:

- вербальный канал, с помощью которого передается 7 % информации;
- паралингвистика – 38 %;
- моторика – 55 %.

Из чего состоит любой процесс коммуникации? Процесс коммуникации представлен на схеме.

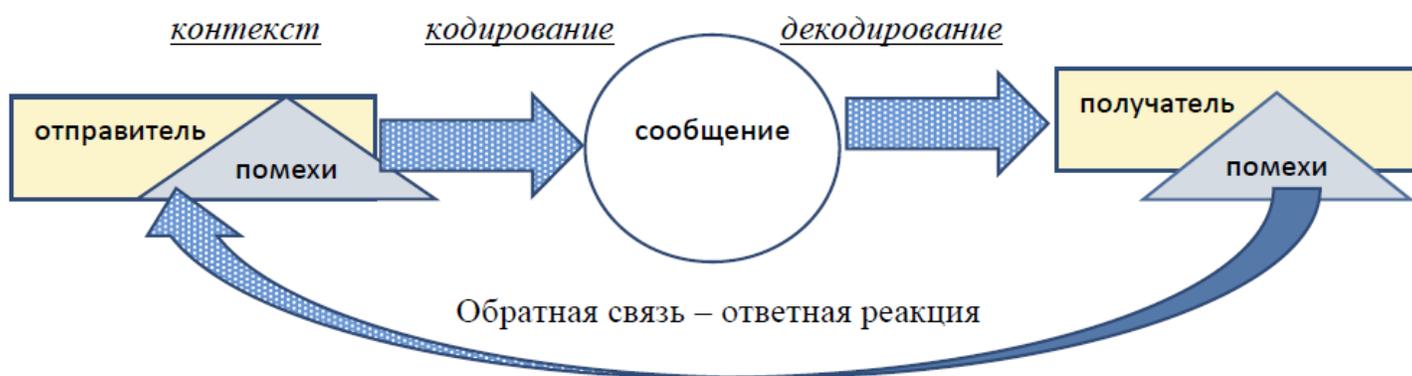


Рисунок 1. Схема процесса коммуникации

Для того чтобы устранить существующие проблемы в рассматриваемой организации, рассмотрим каждый элемент коммуникации.

Кодирование – это облечение мысли в слова. Каждое сообщение кодируется отправителем.

Декодирование – перевод слов другого человека в собственные мысли и суждения. Восприятие получателем всегда происходит через призму его жизненного опыта.

При декодировании сообщения принимается во внимание вся информация, поступившая по трем каналам восприятия.

В настоящий момент на предприятии «Никма» можно следующие барьеры общения:

- слушания (слушаю, но не слышу);

- понимания (слышу, но не понимаю);
- воздействия (понимаю, но сделать ничего не могу);
- эмоций (умом понимаю, но поступаю по-другому).

Главным барьером в компании является барьер слушания (работчие неверно воспринимают информацию, доносимую им руководителем).

Существует иная классификация коммуникативных барьеров, состоящая из следующих причин:

- избирательное слушание;
- отсутствие зрительного контакта;
- закрытые позы;
- рассеянность;
- различные языки;
- жаргонные слова;
- профессиональный сленг;
- посторонние шумы;
- различный опыт;
- различное восприятие [\[25\]](#).

Таким образом, новое позиционирование отдела внутриорганизационной коммуникации во многих случаях требует заново спланировать ее организацию и процессы в пределах организационной коммуникации, а также дополнительно развить необходимые профессиональные и социальные компетенции. Прежде всего, это касается культивирования сознания ее новой реализации расширенных задач, как в организационной коммуникации - так и в организационном руководстве.

Глава 2. Особенности коммуникации в ООО "Никма"

2.1. Характеристика ООО "Никма"

Общество с ограниченной ответственностью «Никма» основано в июле 2000 г. За свои 6 лет ООО «Никма» выросло от сборочного участка до современного предприятия по производству литья цветного металла, литья пластмассы, инструментального производства, токарного и сборочного участков.

Определяющим в работе предприятия является вопрос обеспечения высокого качества. В настоящее время предприятие имеет сертифицированную систему менеджмента качества, полученную в ноябре 2004 г. по ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Основной задачей предприятия является удовлетворение потребностей покупателей путем улучшения качества своей продукции. Поэтому предприятие ведет подготовку к сертификации своей СМК по ИСО/ТУ 16949-2002.

Руководство предприятия повышает квалификацию своих работников, осуществляя периодическое обучение, уделяет особое внимание безопасным условиям труда, признает и стимулирует достижения работников, что обеспечивает высокое качество производимой продукции.

ООО «Никма» сотрудничает со многими ведущими компаниями России, в том числе является официальным поставщиком конвейера ОАО «УАЗ» и ОАО «АвтоВАЗагрегат».

Предприятие награждено дипломами за участие в выставках «Муниципальный заказ - 2005» и «Автосалон», а также принимало участие в выставках оборудования RESALLE 2006 г. Карлсруе (Германия), «Интерпластика - 2007» г. Москва.

Структура предприятия включает:

1. Литейное производство, которое оснащено отечественным и импортным оборудованием для литья под давлением цветных сплавов.
2. Штамповочное производство, где осуществляется вырубка, гибка изделий из черного и цветного металла.

3. Инструментальное производство обеспечивает изготовление пресс-форм, штампов, оснастки и инструмента не только для собственного производства, но и для сторонних заказчиков.

4. Механосборочное производство – состоит из участков по механической обработке, сборке, покрытия порошковыми красками продукции. Механическая обработка изделий осуществляется на универсальных токарных, фрезерных, сверлильных станках высококвалифицированными специалистами.

Таблица 2. Основные показатели размера предприятия

показатели	2016 год.	2017 год.	2018год.	2018 в %
				к 2016
Выручка от реализации товаров, тыс.руб.	628120,06	830320,18	1032002,5	139,14
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс.руб.	134066,07	164166,29	186694,17	128,19

По результатам данной таблицы 2 можно сделать следующие выводы о финансовом положении ООО «Никма»: выручка выросла к концу 2018 года по сравнению с 2016 годом, увеличилась на 39,14%, что свидетельствует о росте товарооборота предприятия.

Средняя численность работников так же возросла в 2018 году по отношению к 2016 году на 23,08%.

Средняя стоимость основных средств так же имеет тенденцию роста и составляет 28,19% в 2018году по отношению к 2016году.

Непременным условием процесса производства являются средства компании, которые состоят не только из средств труда, но и предметов труда. В своей оценочной форме средства компании являются производственными фондами и делятся на основные и оборотные.

По своему назначению основные фонды делятся на производственные и непроизводственные. Состав, размер и структура основных средств компании представлены в таблице 3.

Таблица 3 Состав основных средств компании ООО «Никма»

Виды основных средств	2014год	2015год	2016 год	2017 год	2018 год	2018 год в % к 2014 году
Здания	74647	54975	54233	54848	54633	73,19
Сооружения	9330	9328	9477	9241	9368	100,41
Транспортные средства	3838	3942	4368	4170	3931	102,42
Машины и оборудование	21982	26614	28977	72500	75395	342,99
Итого	113786	99993	103539	141680	143909	126,47

Таблица 4. Структура основных средств компании ООО «Никма»

Виды основных средств	2014год	2015год	2016 год	2017 год	2018 год	2018 год в % к 2014 году
Здания	65,60	54,98	52,38	38,71	37,96	-27,64
Сооружения	8,20	9,33	9,15	6,52	6,51	-1,69
Транспортные средства	3,37	3,94	4,22	2,94	2,73	-0,64

Машины и оборудование	19,32	26,62	27,99	51,17	52,39	33,07
Итого	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00

Данные таблицы 3 и 4 показывают, что в 2018 году по сравнению с 2014 годом структура основных средств предприятия несколько изменилась: удельный вес машин и оборудования увеличился с 19,3% до 52,4%; обратная тенденция наблюдается в отношении зданий. Их доля уменьшилась с 65,6% до 38,0%. Это можно объяснить вложениями в машины и оборудования в размере 53 413 тыс.руб. за последние 5 лет. Что привело к увеличению стоимости основных средств с 113786 до 143909 тыс.руб. или на 26, 47%.

Во время работы компании в составе основных фондов происходят изменения: одни объекты выбывают, другие – поступают в компанию.

Основной продукцией, выпускаемой ООО «Никма» является кузовная арматура семейства автомобилей УАЗ, ВАЗ, ГАЗ. Вся продукция предприятия сертифицирована, запатентована, имеет товарный знак и штрих-код.

Предприятие осваивает новые производственные площади, где устанавливается современное оборудование, обеспечивающее технологическую цепочку, от переработки металла до окончательного контроля готовой продукции.

На предприятии существует гибкая система скидок.

Рассмотрим сильные и слабые стороны ООО «Никма» в виде SWOT-анализа.

Таблица 5. SWOT-анализ ООО «Никма» в Таблице 5.

S

- наличие

высокотехнологичного оборудования

- большой опыт конструирования, высокое стабильное качество

- наличие своих логистических служб, что позволяет быстро и непрерывно поставлять продукцию в города и регионы России и других стран.

- высокая доля рынка

- опыт постоянной разработки новой продукции

- высокая узнаваемость бренда

- внедрение новых технологий и инноваций внутри предприятия

- сильный лидер, имеющий огромный опыт в области

бизнеса, представляющий отличную модель достижения целей

- лидерские договоры с иностранными предприятиями
- технологическое превосходство

W

-низкая мотивация менеджмента, в связи с высокой узнаваемостью бренда на рынке

-высокая текучесть кадров

- изменение политики поставщиков

- менее привлекательная тара по сравнению с импортными аналогами

Т

О

- стабильность качество позволяет сохранять хорошую репутация и позитивный имидж бренда
- контроль над затратами
- постоянно растущий спрос на металлоконструкции и появление новых клиентов
- расширение ассортимента продукции
- глубокая сегментация рынка
- использование СМИ для раскрутки продукции
- выход продукции на зарубежный рынок

- тенденция к сокращению точек продаж
- высокий уровень конкуренции
- повышение требований инноваций на рынке
- изменение в текущем законодательстве
- климатические условия не позволяют круглый год сохранять стабильный спрос на продукцию
- объединение конкурентов
- нестабильность курса доллара

-появление на рынке конкурентов с более низким ценами и высоким качеством

Также, проведем PEST-анализ, чтобы понять слабые стороны компании.

PEST-анализ ООО «Никма» в Таблице 6.

Таблица 6. PEST-анализ ООО «Никма»

Political	Из-за ужесточения условий для производителей и закрытии многих точек продаж резко понизился спрос на продукцию
Economic	Увеличение конкурентно способности из-за лицензирования металлопродукции
Social	Социальная реклама все больше создает политику против металлолома, это снижает интерес к продукции и тем самым снижает спрос

Technical Создаются новые агрегаты, они занимают меньше места и уменьшают себестоимость продукции.

Из SWOT и PEST анализов можно сделать вывод, что ПК ООО «Никма» очень сильный конкурент на рынке, но, как и всех компаний, есть слабые стороны, над которыми нужно работать, чтобы в дальнейшем это не повлекло за собой множество проблем и не возник кризис в компании. Следует постоянно внедрять инновации. Улучшать качество техники, менять дизайн упаковки продукции, производить новую продукцию, мотивировать работников. При постоянном выполнении этих требований, ООО «Никма» может оставаться лидером еще очень долгое время.

2.2. Анализ состава и структуры персонала магазина ООО «Никма»

Преследуя цель курсового проекта, помимо проведения анализа финансово-хозяйственной деятельности предприятия стоит рассмотреть состав персонала организации согласно штатному расписанию и детально проанализировать трудовые ресурсы предприятия.

Следует отметить, что основа любой организации – персонал, от деятельности которого зависит достижение общей цели предприятия, реализация и повышение эффективности деятельности и многие другие экономические показатели. Поэтому основной задачей при анализе управления персоналом, а частности и анализе системы оплаты труда персонала, является изучение его численности, структуры, текучести кадров.

Численность персонала ООО «Никма» относительно небольшая (35 человек) и соответственно проанализировать такой штат довольно легко.

Таблица 7. Состав персонала предприятия ООО «Никма»

Категории работников	2014 год	2015 год	2017 год	2017 год	2018 год	2018 год в % к 2014 году
----------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-----------------------------

1. Административно-управленческий персонал	12	13	13	12	13	116,6
2. Торгово-оперативный персонал	18	18	19	19	20	111,0
3. Вспомогательный персонал	4	4	4	4	2	50,0
ВСЕГО	34	35	36	35	35	102,0

Данные таблицы 7 показывают, что структура трудовых ресурсов предприятия постоянна. Наибольшую долю в структуре трудовых ресурсов занимают торгово-оперативный персонал.

Таблица 8. Динамика развития состава и структуры персонала ООО «Никма»

	2016 г.	2017	2018 г.	2018 год в % к 2016 году
Возраст				
	численность, чел	численность, чел.	численность, чел.	
До 25 лет	14	14	14	100,00
От 25 до 30 лет	13	12	12	92,3
От 30 до 40 лет	1	1	2	200,00
Свыше 40 лет	5	7	7	140,00

Всего работников	33	34	35	106,00
------------------	----	----	----	--------

По полученным данным видно, что большая часть персонала принадлежит к возрастной категории до 25 лет. За анализируемый период их численность не изменилась, по-прежнему составляет 14 человек, но удельный вес этой категории увеличился из-за увольнения одного работника. Самая малая доля приходится на возрастную группу от 30 до 40 лет.

Изменение произошло в категории персонала от 25 до 30 лет, в связи с увольнением одного работника.

Рассмотрим структуру персонала ООО «Никма» в динамике по уровню образования (Таблица 9).

Таблица 9. Динамика структуры ООО «Никма» по уровню образования за 2016 – 2018 гг.

	2016 г.	2017г.	2018 г.	2018 год в % к 2016 году
Возраст				
	численность, чел	численность, чел.	численность, чел.	
Высшее	17	16	14	82,3
Среднетехническое	13	15	15	115,3
Среднее	5	5	5	100,0
Ниже среднего	0	0	1	0
Всего	33	36	35	106,00

Движение рабочей силы на предприятии, связанное с приемом и увольнением работников, является важным объектом анализа, поскольку уровень стабильности кадров – один из факторов, оказывающих влияние на производительность труда и эффективность производства.

Анализ движения рабочих кадров выполняется путем расчета следующих коэффициентов:

1. Коэффициент общего оборота, рассчитываемый как отношение числа принятых и уволенных работников за анализируемый период к среднесписочной численности работников.
2. Коэффициент оборота рабочей силы по приему – отношение числа принятых к среднесписочной численности работников.
3. Коэффициент оборота рабочей силы по увольнению – отношение числа уволенных к среднесписочной численности работников.
4. Коэффициент текучести – отношение численности уволившихся по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения трудовой дисциплины к среднесписочной численности работников.

Показатели движения персонала ООО «Никма» представлены в таблице 10.

Таблица 10. Движение персонала ООО «Никма»

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год	2018 год в % к 2014 году
1. Среднесписочная численность работников, чел.	34	35	36	35	35	102,0
2. Принято на предприятие, чел.	1	1	0	0	0	0
3. Выбыло с предприятия, чел.	0	0	1	0	0	0
4. Коэффициент оборота по приему, % (п.2 : п.1)х100	2,9	2,8	2,7	-	-	-

5. Коэффициент оборота по
выбытию, % (п.3 : п.1)x100 - - 2,7 - - -

Существуют несколько элементов стратегии управления персоналом в компании ООО «Никма»:

- отбор персонала;
- оценка персонала;
- развитие персонала;
- мотивация персонала.

При наборе персонала руководство предприятия пользуется следующими критериями:

- образование
- опыт работы в подобной структуре
- деловые качества
- профессионализм
- физические характеристики
- тип личности
- потенциальные возможности.

А также есть определённые принципы:

- Ориентация на сильные стороны человека и поиск кандидатов, наиболее подходящих для данной должности.
- Отказ в приеме новых работников, если в них нет потребности
- Обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендентов требованиям, предъявляемым содержанием работы
- Ориентация на наиболее квалифицированные кадры

Несмотря на структуризацию процесса отбора, руководству иногда приходится сталкиваться с ситуацией, когда поиск и отбор персонала заранее не планируется

и осуществляется лишь в момент, когда руководитель сталкивается с необходимостью заполнения тех или иных вакансий. Потребность в персонале оценивается директором и основывается на изменении объема работ.

На основе принципов и функций сформированы методы управления персоналом, т.е. те способы, с помощью которых руководство воздействует на персонал (Таблица 11).

Таблица 11. Методы управления персоналом, используемые руководством ООО «Никма»

Методы	Меры воздействия	
Административные	Распорядительные	<ul style="list-style-type: none"> • распоряжение руководства; • координация работ; • контроль исполнения.
	Материальная ответственность	<ul style="list-style-type: none"> • депремирование; • штраф.
Экономические	Дисциплинарная ответственность	<ul style="list-style-type: none"> • выговор; • увольнение.
	Оплата труда	<ul style="list-style-type: none"> • премия; • вознаграждение
Социально - психологические	Психологические	<ul style="list-style-type: none"> • убеждение; • просьба; • похвала; • запрещение.
	Социальные	<ul style="list-style-type: none"> • наблюдение; • собеседование.

Что касается планирования кадров, то долгосрочного планирования не происходит. Как правило, при освобождении штатной единицы объявляется конкурс на вакантную должность. Обычно поиск кандидатов начинается с подачи объявления в СМИ или своим работникам. Таким образом, используются как внешние, так и внутренние источники поиска кандидатов.

Набор кадров – один из ключевых моментов работы компании «ООО «Никма», т.к. от качества отобранных кадров зависит эффективность работы предприятия и использование всех остальных ресурсов. Поэтому ошибки в подборе кадров являются растратой денег, а хорошие кадры – удачный способ их вложения.

2.3. Анализ коммуникаций «ООО «Никма»

В компании множество разносторонних каналов коммуникации: печатные, личные, а также электронные.

Чтобы новости как можно быстрее доходили до сотрудников, используется общекорпоративные рассылки в outlook, объявляемая лента новостей портала Диалог и социальной корпоративной сети Yammer.

Рассмотрим каждый канал коммуникации: Обратная связь.

Каждый сотрудник имеет право задать вопрос о деятельности Компании и получить комментарий/официальный ответ на него для этого он может:

- 1) напрямую обратиться в подразделение, ответственное за бизнес-процесс, интересующий сотрудника;
- 2) воспользоваться одним из каналов обратной связи

Задать вопрос сотрудники могут:

- 1) президенту Компании, воспользовавшись его сайтом
- 2) непосредственному руководителю, ответственному за процесс сотруднику или сотрудникам дирекции по корпоративным связям и информации
- 3) по электронной почте, а также на персональные адреса сотрудников группы внутренних коммуникаций в Санкт-Петербурге и специалистам по корпоративным коммуникациям в регионах

4) по телефону - по номерам сотрудников внутренних коммуникаций и специалистам по коммуникациям в регионах

5) на информационных встречах сотрудников с руководством -на каждой встрече сотрудникам предоставляется возможность задать вопрос

6) в разделе Открытый кабинет - руководству Компании.

Сотрудники группы внутренних коммуникаций обязаны предоставить ответ на вопрос или комментарий, поступивший по каналам обратной связи в течение пяти рабочих дней при условии своевременного предоставления информации экспертами.

Однако срок предоставления ответа может быть увеличен, если необходимы глубокая проработка вопроса, обращение к большому количеству экспертов и анализ их ответов, а также привлечение внешних экспертов. Срок предоставления ответа может превышать 15 рабочих дней. Каждый сотрудник компании, являющийся экспертом, обязан предоставить группе внутренних коммуникаций информацию, необходимую для составления ответа/комментария сотрудникам Компании.

Сбор обратной связи

Каждый сотрудник имеет право инициировать сбор обратной связи по определенному вопросу в случае, если это необходимо для улучшения работы по направлению или повышению эффективности бизнес-процессов.

Сбор обратной связи может быть проведен в форме анкетирования, интервьюирования или исследования

1) Анкетирование-метод получения информации от сотрудников с помощью анкеты. Она может быть заполнена в печатном или электронном виде, в том числе на портале Диалог.

2) Интервьюирование-метод получения информации от сотрудников с помощью одного или нескольких вопросов, задаваемых устно

3) Исследование-совокупность различных методов получения информации.

Следующий канал коммуникации - это общекорпоративные рассылки

Общекорпоративные рассылки по электронной почте -на сегодняшний день самый оперативный способ информирования в Компании. Благодаря им все сотрудники ООО "Никма", имеющие компьютеры, могут быстро получить важную информацию.

В основном, по почте рассылаются:

- 1) обращения топ-менеджеров по самым значимым и актуальным вопросам
- 2) приглашения на различные мероприятия
- 3) важные сообщения, касающиеся всех сотрудников Компании
- 4) документы и инструкции общего пользования
- 5) объявления о сборе заявлений, о работе автохозяйства, магазинов
- 6) анонсы конкурсов, акций и розыгрышей

Еще один канал - это электронный портал «Диалог».

Ежедневно обновляемая лента новостей на портале

- хорошая возможность в онлайн-режиме узнавать новости о брендах, событиях, в которых принимает участие Компания, а также о сотрудниках и их достижениях. На лентах новостей отдельных заводов можно прочитать интересные новости и важные объявления, предназначенные для сотрудников конкретного филиала или региона.

Один раз в квартал в штаб-квартире Компании в Санкт-Петербурге проходят встречи Президента и топ-менеджеров с ключевыми сотрудниками.

На встречах, которые длятся примерно 1,5-2 часа, сотрудники могут узнать об итогах работы Компании, планах на будущее, ситуации на рынке, а также получить стратегическую информацию о различных направлениях деятельности Компании и ключевых проектах подразделений.

Сотрудники могут получить ответы от руководства на волнующие их темы следующими способами:

- задать их на встрече
- заранее прислать их на электронный адрес

- оставить в разделе " Открытый кабинет" Открытый кабинет-еще один канал коммуникации.

Это раздел, в котором можно задать вопросы Президенту и другим топ - менеджерам Компании по волнующим сотрудников темами получить на них ответы. Кроме того, здесь в хронологическом порядке опубликованы ссылки на все обращения руководства Компании к сотрудникам.

Презентации с квартальных встреч публикуются на портале сразу по окончании встречи в формате pdf. Через неделю на портал выкладываются тезисы выступлений спикеров.

Экскурсионная деятельность относится не только к внутреннему PR, но и к внешнего. Экскурсии проводятся для любых желающих от 18 ти лет с дегустацией. Это привлекает покупателей, они знакомятся с продукцией ближе и благодаря этому возрастает объем продаж. Также экскурсии проводятся для клиентов, партнеров и инвесторов, в том числе и иностранных. Это позволяет им ознакомиться с заводом, продукцией и в дальнейшем сотрудничать с организацией.

Таким образом, система коммуникации в ООО "Никма" развита достаточно широко. Очень интенсивно задействуются все современные компьютерные и наглядные методы. Однако специального отдела компания не имеет.

2.4. Актуальные проблемы управления коммуникативными барьерами в ООО «Никма»

К сожалению, в ООО «Никма» периодически имеет место проблема так называемого «испорченного телефона», то есть персонал не совсем верно воспринимает информацию.

Приведем помехи, препятствующие эффективному слушанию:

- физический дискомфорт;
- прерывания;
- занятость мыслями о других вещах;

- заранее подготовленные ответы;
- отношение к собеседнику;
- избирательное слушание.

Дабы устранить эффект «испорченного телефона» на предприятии ООО «Никма», могут быть предложены к использованию техники активного слушания.

Структура техник активного слушания состоит из следующих задач:

1. Умение разговаривать. Сюда входят техники формулирования вопросов, прежде всего открытых.

2. Умение услышать и понять. Сюда относятся:

- техника повторения;
- техника перефразирования;
- техника интерпретации.

Для наиболее полного понимания необходимо задавать вопросы собеседнику, но делать это нужно правильно, исходя из цели. Для различных ситуаций целесообразно использовать разные типы вопросов (таблица).

Таблица 11. Типы вопросов в коммуникации

Тип вопроса	Описание	Цель
Открытые	Когда, Как, Какой/ая/ие Что, Зачем, Где	Разговорить, получить максимум информации
Закрытые	Да Нет	Уточнить, конкретизировать
Альтернативные	Или Либо	Подвести к нужному нам выбору

В каждой беседе важно не только слушать, но и слышать то, что хотел сказать человек. Не менее важно для работников ООО «Никма» умение услышать своего

собеседника. Дейл Карнеги говорил о том, что секрет влияния на людей состоит не в умении говорить, а в умении быть хорошим слушателем. Для формирования у персонала предприятия такого умения, необходимо привить ему некоторые привычки в области коммуникации:

- повторение – дословное воспроизведение, цитирование сказанного партнером;
- перефразирование – краткая передача сути высказывания партнера;
- интерпретация – высказывание предположения об истинном значении сказанного или о причинах и целях высказывания партнера.

На уровне саморегуляции приведем такие рекомендации при общении персонала:

- принимать партнера таким, какой он есть;
- быть эмоционально устойчивым и терпимым;
- сосредоточить свое внимание только на собеседнике.

Рекомендации на уровне невербального общения:

- поза должна быть максимально обращена к партнеру;
- необходимо выражать свою поддержку взглядом, кивками головы, жестами, интонацией;
- выдерживать паузы.

На уровне невербального общения дадим следующие рекомендации:

- поддерживать говорящего междометиями «да-да», «угу» и т. п.;
- задавать открытые вопросы;
- помогать собеседнику продолжить его мысль, эхом повторяя его последние слова.
- использовать пересказ, резюмирование.

Также существует неформальная коммуникация – свободная, которую в теории и практике управления определяют, используя понятие «слух», рассматривая возникновение, распространение, потребление слухов. Специфику неформальной

коммуникации, осуществляемую посредством слухов, зачастую связывают с двумя важными признаками: недостоверностью содержания информации и личными каналами связи. Д. В. Ольшанский, например, отмечает: «Слухи – это особая, обычно недостоверная информация (и/или искажающая форма передачи любой информации), распространяющаяся исключительно в устной форме, как бы «по секрету», «из уст в уста», и функционирующая исключительно в звуковой форме».

Но такой признак слухов, как недостоверность, требует уточнения, как, кстати, и само количество признаков слуха. Дело в том, что недостоверность может быть присуща и формальной коммуникации, а это означает, что используемый признак при определении специфики неформальной коммуникации посредством слухов не является решающим. На наличие недостоверных моментов в формальной коммуникации неоднократно обращали внимание исследователи. Так, знания, умения, эмоции, стимулы, которыми делятся коммуниканты, не обязательно являются правдивыми и достоверными.

Если согласиться с представленной позицией, а также с тем, что слухи, в свою очередь, бывают относительно достоверными, то возникает вопрос о специфике слухов как содержания неформальной коммуникации. По нашему мнению, нужно обратить внимание на признаки неформальной коммуникации, которые противоположны признакам формальной коммуникации.

Таким образом, коммуникации напрямую влияют на достижение организацией поставленных цели и задач. В том числе, по достижению финансового результата. Поэтому чрезвычайно важно уметь найти и устранить существующие в компании коммуникативные барьеры.

Итак, процесс коммуникации – это динамичный обмен идеями, мнениями, знаниями и информацией между людьми, происходящий на различных уровнях: формальном или неформальном, интеллектуальном или эмоциональном. Поэтому многие теоретики при формулировании одной из главных целей коммуникации – обеспечении успешной передачи адекватной информации – значительную роль в этом процессе отводят убеждению и мотивации целевой аудитории. Ведь если коммуникация совпадает с устремлениями, целями получателя, она эффективна; если же она идет вразрез с его желаниями и установками – она либо вообще не воспринимается, либо «ее встретят в штыки».

Мотивация коммуникативной деятельности означает создание побуждений к реализации коммуникативных полномочий. Анализ коммуникативной системы

означает, что периодически исследуется ее эффективность, выявляются слабые стороны и упущенные возможности, то есть проблемы, на основе чего осуществляется коррекция системы. Ситуативное управление коммуникативными процессами связано с их организацией применительно к той или иной конкретной ситуации. Оно проявляется в таких функциях управления, как делегирование коммуникативных полномочий при возникновении информационных перегрузок управления, возложение временных коммуникативных обязанностей на различные подразделения, а также контроль над исполнением коммуникативных функций. Что же касается коммуникативных процессов обслуживания и принятия решений, то они включают в себя совокупность элементарных действий, каждое из которых связано с подготовкой информации (в том числе ее сбор и оформление), ее передачей и восприятием. Коммуникативные процессы исследуются с разных позиций, поскольку, несмотря на кажущуюся простоту, в действительности они многомерны.

Пристальное внимание уделяется адекватности коммуникации, выражающейся в том, что получатель информации должен понимать и воспринимать отправленное сообщение так же, как и его отправитель. Обеспечение этого качества коммуникации – сложная задача, поскольку процесс коммуникации сопровождается многими факторами, которые приводят к ненамеренному искажению передаваемой информации.

2.5. Рекомендации по совершенствованию работы коммуникационными барьерами

По итогам проведенного анализа коммуникаций были выработаны следующие рекомендации:

Наиболее важным моментом – является создание специального отдела.

Так же следует активно использовать «кросс-коммуникацию»: важную информацию по работе с инвесторами размещать как в журнале для сотрудников, так и в журнале для клиентов, внешние доклады руководства дополнительно размещать на сайте предприятия, открытые всем сотрудникам доступ к локальной сети, или предоставлять больше информации в журналах и печатных изданиях, а также на стендах компании. Важно осуществлять коммуникацию, учитывая все

целевые группы-так удастся достичь несколько разных целей коммуникации. Основные высказывания об организации должны быть одинаковыми для всех целевых групп[26].

Еще одна рекомендация состоит в следующем: Не до конца развита обратная связь. Несмотря на то, что каждый сотрудник может задать вопрос директору и даже Президенту компании, это не дает представить всю картину компании. В организации должны проводиться опросы, как электронные, так и печатные в виде анкетирования или групповых интервью. Это поможет оценить работу всей компании и понять, все ли устраивает сотрудников и устранить негативные последствия[27]. Для служащего крайне важно, что руководитель интересуется его мнением для того, чтобы учесть его, принимая решения в будущем, или для того, чтобы начать планировать инновационный процесс. Служащий также ожидает, что его мнение будет учтено. Таким образом, опросы служащих в такой форме стоит проводить только тогда, когда они задействованы в инновационном процессе.

Также в компании много неформальных встреч. С одной стороны, это повышает эффективность работы и отношений между сотрудниками. Но чаще всего это приводит к порождению слухов. Внутри организации могут возникать личные связи между работниками, которые с выгодой для себя и ущербом для организации влияют на деятельность и формальных структур и на организационные процессы, стараются покрывать друг друга или даже влиять на решение руководителя[28]. В подобных случаях руководство организации должно устранять подобные связи, как только они обнаружены. Если же сделать это не удастся, то организация долго будет нести убытки. Но как бы там ни было, позитивных моментов неформальных контактов в производственных буднях гораздо больше, чем негативных.

Служба по управлению внутрикорпоративными связями представляет собой самостоятельное структурное подразделение коммерческой или некоммерческой организации. На предприятии данная служба не присутствует.

Отдел связи эффективно работающих компаний и соответственно их менеджеры решают следующие задачи:

- создание оптимальных условий для эффективной деятельности работников (психологический климат, комфортное рабочее место, питание и др., т.е. выработка адекватных рекомендаций руководству по улучшению деятельности предприятия связанных с рабочим бытом персонала и отношениями между работниками, по множеству возникающих конкретных

ситуаций);

- социальные вопросы, т.е. забота об отдыхе, здоровье, жилищных условиях работников, программы поощрения и внимания (дни рождения, подарки к праздникам льготы разного типа - от автомобиля до путевки на престижные курорты);
- юридические и дисциплинарные аспекты взаимодействия работника и организации - от разного типа контрактов до рассмотрения жалоб, конфликтных ситуаций, разъяснения полномочий;
- контакты с внешними организациями (инспекцией по труду, юридическими органами и адвокатурой, вышестоящими организациями, отраслевыми профсоюзами учебными заведениями, местными органами власти и т. д.).

К числу основных задач относят:

- эффективное использование мастерства и способностей персонала;
- совершенствование мотивационных систем персонала;
- повышение уровня удовлетворенности трудом всех категорий персонала;
- управление внутриорганизационным движением персонала к взаимной выгоде работников и администрации, общества;
- планирование карьеры - продвижения по службе;
- влияние на творческую активность персонала, помощь в реализации инновационных планов фирмы;
- совершенствование методов оценки деятельности персонала и аттестации управленческого и производственного персонала, связь управления дисциплиной персонала со всеми работниками.

Проектный отдел связей ООО «Никма»

представляет собой следующую структуру:

- Руководитель службы управления дисциплиной персонала
- Инспектор
- Оператор
- Специалист 1 категории

Таблица 12. Численность работников по проекту отдела связей компании ООО «Никма»

Категория персонала	Численность за 2019 г. (чел.)	Численность за 2019 г. (чел.)	Фактически в %	
			К плану	К предыдущему году
Всего	6	7	100	91
Руководители	1	1	100	100
Специалисты	5	6	100	87,5

Таким образом, для разрешения сложившейся ситуации с образовательным уровнем работников службы необходимо внедрить на предприятии систему повышения квалификации.

Анализируя ситуацию, можно сделать следующие выводы по поводу работы службы управления персоналом ООО «Никма».

Все должностные инструкции сотрудников предприятия хранятся в службе по управлению персоналом. Структура текста должностной инструкции сотрудника ООО «Никма» включает:

- общие положения;
- функции;
- права;
- ответственность;
- взаимоотношения.

Рассчитаем эффективность деятельности проектного отдела внутрикорпоративными связями ООО «Никма».

Для расчета эффективности деятельности проектного отдела внутрикорпоративными связями ООО «Никма» можно использовать количественный метод. Для данного метода возьмём экономическую оценку

указанных мероприятий. Общие затраты на проект отдела внутрикорпоративными связями включают: затраты на оплату труда работников службы, затраты на проведение мероприятий в области рынка труда, организационные затраты (приобретение необходимых журналов, газет, канцтоваров и других расходных материалов).

Структура данных затрат на 2019 г. представлена в таблице 13.

Таблица 13. Структура затрат на отдел внутрикорпоративными связями

Наименование затрат	Сумма затрат, тыс. руб.
Затраты на оплату труда персонала	488,0
Затраты на проведение маркетинговых исследований в области рынка труда	3925,5
Организационные затраты	8562,0
Итого затрат	12975,5

Анализируя данные таблицы 16 можно сделать вывод, что общие затраты на внутрикорпоративные коммуникации в 2019г. составили 12975,5 тыс. руб. Общая прибыль за 2019г. запланирована 25604 тыс. руб. (прибыль от проведения рекламных компаний, а также от привлечения новых клиентов).

Эффективность деятельности отдела внутрикорпоративными связями в исследуемом предприятии будет равна:

$$\text{Э} = 25604000 / 12975500 = 1,97$$

Таким образом, в 2019г. отдел внутрикорпоративными связями уже будет работать эффективно. В заключение хотелось бы сказать, что отделов коммуникаций становится все больше, а их роль становится все более и более важной в компании. Думается, что со временем ОВК станет «правой рукой» руководства и «позвоночником» каждой компании.

Заключение

В наше время, различные компании проходят через множество трудностей: период сплошных экономических кризисов, неустойчивой позиции на рынке, падение прибыли.

Отдел коммуникации не только формирует сплоченность коллектива и культуру внутри организации, он также делает стабильной позицию компании на рынке, благоприятно влияет на имидж организации и является одним из главных помощников руководства компании. В рамках данной дипломной работы мы рассмотрели понятие коммуникаций, их роль в организации, каналы эффективной передачи информации, проанализировали организацию отдела коммуникаций на примере ООО "Никма" и дали организации несколько рекомендаций.

По результатам исследования можно сделать следующие выводы:

1) отдел коммуникации - это кровеносная система компании. В настоящее время в каждом отделе должен быть человек или отдел, который бы занимался внутренними коммуникациями.

2) Также не стоит забывать об эффективных каналах коммуникации, благодаря которым ОВК передает информацию быстро. Лучшие каналы коммуникации и умение их использовать гарантируют успех компании.

3) Руководитель является непосредственным звеном в корпоративной коммуникации, поэтому отделу коммуникаций необходимо держать руководство в курсе всех событий.

4) Не стоит забывать о кросс - коммуникации, то есть предоставлять всю информацию не только от сотрудников руководителю, но от руководителя сотрудникам.

В заключение хотелось бы сказать, что отделов коммуникаций становится все больше, а их роль становится все более и более важной в компании. Думается, что со временем ОВК станет «правой рукой» руководства и «позвоночником» каждой компании.

Список использованной литературы

Книги

1. Андреас П., Мюллер Организационная коммуникация. Структуры и практики, Харьков, Гуманитарный центр 2016-440с.
2. Алешина, И.В. «Паблик рилейшнз для менеджеров»: учебник, - М.: Экмос, 2016-480с.
3. Аширов Д. А. Управление персоналом: учеб. пособие для вузов по специальности «Упр. персоналом» / Д. А. Аширов. - М.: Проспект, 2017-193с.
4. Бабынина Л.С. «Формы стимулирования персонала. Справочник по управлению персоналом», М.: Инфра-М 2011-107с.
5. Берн Э. «Игры, в которые играют люди», Екатеринбург, Литур ISBN, 2011-576с.
6. Громкова, М.Т. Организационное поведение / М.Т. Громкова, М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017-207с.
7. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме коммуникаций в организации предприятия, М. Юнити-дана, 2016-387с.
8. Зверинцев А.Б. «Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера», СПб.: Союз, 2010-228с.
9. Зигфрид Шик «Коммуникация и пиар в организации», Харьков, Гуманитарный центр 2014-262 с.
10. Калиберда Е.Г. «Связи с общественностью» Учебное пособие. М.: Логос, 2009-328с.
11. Королько В.Г. Основы паблик рилейшнз. М.: «Рефл-бук», 2008-528с.
12. Кочеткова А.В., Теория и практика связей с общественностью, Питер 2009-240с.
13. Льюис Д., Гауэр Д. «Деловые культуры в международном бизнесе. От сановления к взаимопониманию», М.: Дело, 2017-448с.
14. Мильнер, Б. З. Теория организации: учебник / Б. З. Мильнер , Учебник, 2014-480с.
15. Моисеев В.А. Паблик рилейшнз: теория и практика. М.: ООО «ИКФ Омега-Л», 2014-376с.
16. Несмеева А., Альпина Паблишер «Все о внутренних коммуникациях», серия "Корпоративные коммуникации", М.: ИД «МедиаЛайн», 2015-240с.
17. Панфилова А.П. «Деловая коммуникация в профессиональной деятельности», СПб.: Знание, ИВЭСЭП, 2017-495с.
18. Спивак В.А. «Современные бизнес-коммуникации», - СПб.: Питер, 2014-448с.
19. Тульчинский Г.Л. «Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности», СПб.: Учебное пособие, 2014- 236с.

20. Тульчинский Г.Л. «Культура деловой и политической аргументации». Учебно-методическое пособие. — СПб. : ЮТАС, 2010-59с.
21. Федотова М.Г. «Коммуникационный менеджмент», Омск, ОмГТУ, 2014-76с.
22. Филиппов В.Н. «Теория и практика связей с общественностью», СПб.: Питер 2009-240с.
23. Чалдини Р. «Психология влияния», СПб.: Питер, 2016- 336с.
24. Яковлев И.П. «Паблик рилейшинз в организации», СПб.: Петрополис, 2016-148с.

Статьи

1. Емельянов Ю., Хачатурян А. Корпоративная культура как «формула успеха» бизнес-организации // Проблемы теории и практики управления. [Электронный ресурс], 2010-23-33с.

Электронные источники

1. Качество информации. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://dic.academic.ru/dic.nsf/fin_enc/23731, свободный.
1. И.П.Яковлев «Паблик рилейшинз в организации, СПб.: Петрополис, 2005 С.4-5 [↑](#)
2. С.О.Кремлева статья «Анализ коммуникационного процесса», С.1 [↑](#)
3. Т.Шибутани «Социальная психология», М.: Прогресс, 2002, С 5 [↑](#)
4. Ю.С. Аристова «Инструменты коммуникации для построения эффективной коммуникации», 2017 [Электронный ресурс] [↑](#)
5. Несмеева А., Альпина Паблишер «Все о внутренних коммуникациях», серия "Корпоративные коммуникации", М.: ИД «МедиаЛайн», 2013-С. 14-16 [↑](#)
6. Яковлев И.П. «Паблик рилейшинз в организации», СПб.: Петрополис, 2014-С. 57-58 [↑](#)
7. Гутгарц Р.Д. Эволюция подходов к проблеме коммуникаций в организации предприятия, М. Юнити-дана, 2014-С. 74-75 [↑](#)

8. Андреас П., Мюллер Организационная коммуникация. Структуры и практики, Харьков, Гуманитарный центр 2014-С. 47-48 [↑](#)
9. Калиберда Е.Г. «Связи с общественностью» Учебное пособие. М.: Логос, 2009-С. 49 [↑](#)
10. Минаева Л.В. «Внутрикорпоративные связи с общественностью. Теория и практика», М.: Аспект Пресс, 2010, С. 154 [↑](#)
11. Емельянов Ю., Хачатурян А. Корпоративная культура как «формула успеха» бизнес-организации // Проблемы теории и практики управления. [Электронный ресурс], 2010-23-33с. [↑](#)
12. Льюис Д., Гауэр Д. «Деловые культуры в международном бизнесе. От сновления к взаимопониманию», М.: Дело, 2015-С. 144-145 [↑](#)
13. Тульчинский Г.Л. «Культура деловой и политической аргументации». Учебно-методическое пособие. — СПб. : ЮТАС, 2010-С.41 [↑](#)
14. Берн Э. «Игры, в которые играют люди», Екатеринбург, Литур ISBN, 2011-С. 75 [↑](#)
15. Мильнер, Б. З. Теория организации: учебник / Б. З. Мильнер , Учебник, 2012-С. 242-243 [↑](#)
16. Тульчинский Г.Л. «Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности», СПб.:Учебное пособие, 2012- С.45 [↑](#)
17. Аширов Д. А. Управление персоналом: учеб. пособие для вузов по специальности «Упр. персоналом» / Д. А. Аширов. - М.: Проспект, 2015-С. 41 [↑](#)
18. Королько В.Г. Основы публич рилейшнз. М.: «Рефл-бук», 2008-С. 436-437 [↑](#)

19. Бабынина Л.С. «Формы стимулирования персонала. Справочник по управлению персоналом», М.: Инфра-М 2011-С. 122 [↑](#)
20. Панфилова А.П. «Деловая коммуникация в профессиональной деятельности», СПб.: Знание, ИВЭСЭП, 2017-С. 324 [↑](#)
21. Тульчинский Г.Л. «Корпоративные социальные инвестиции и социальное партнерство: технологии и оценка эффективности», СПб.: Учебное пособие, 2014- С. 9 [↑](#)
22. Качество информации. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://dic.academic.ru/dic.nsf/fin_enc/23731, свободный. [↑](#)
23. Филиппов В.Н. «Теория и практика связей с общественностью», СПб.: Питер 2009-24С. 110с. [↑](#)
24. Мильнер, Б. З. Теория организации: учебник / Б. З. Мильнер , Учебник, 2014-С. 15 [↑](#)
25. Берн Э. «Игры, в которые играют люди», Екатеринбург, Литур ISBN, 2011-С. 18 [↑](#)
26. Спивак В.А. «Современные бизнес-коммуникации», - СПб.: Питер, 2012-С. 221 [↑](#)
27. Громкова, М.Т. Организационное поведение / М.Т. Громкова, М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017-С. 112. [↑](#)
28. Федотова М.Г. «Коммуникационный менеджмент», Омск, ОмГТУ, 2012-С. 14-17 [↑](#)