ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....3
1. Роль и значение коммуникаций для работы с персоналом.....5
1.1. Понятия коммуникаций на предприятии.....5
1.2. Средства формирования внутренних коммуникаций предприятия.....11
1.3. Значение коммуникативной политики для предприятия.....16
2. Коммуникационная программа для работы с персоналом на примере ООО «УРАЛЭЛЕКТРО».....24
2.1 Общая характеристика предприятия ООО «УРАЛЭЛЕКТРО».....24
2.2 Система внутренних коммуникаций предприятия.....39
2.3 Оценка эффективности коммуникационной программы для работы с персоналом.....48
3. Рекомендации по совершенствованию коммуникационной программы для работы с персоналом в деятельности ООО «УРАЛЭЛЕКТРО».....57
3.1 Недостатки коммуникационной программы на предприятии.....57
3.2 Предложения по совершенствованию коммуникационной программы для работы с персоналом.....58
3.3 Экономической эффективности мероприятий по совершенствованию коммуникационной программы для работы с персоналом.....70
Заключение.....77
Список использованных источников информации.....80
Приложения.....84

Введение

Персонал компании - это один из главнейших ресурсов, обеспечивающих успешное развитие бизнеса. Наряду с финансовыми и материальными ресурсами он также подлежит управлению, которое должно строиться таким образом, чтобы достижение стратегических и тактических целей компании было подкреплено адекватными и своевременными мерами по изменению организационной структуры, упорядочению обязанностей руководителей и сотрудников, своевременной профессиональной ориентации сотрудников и их надлежащей подготовке. Условием для успешного развития предприятия служит сбалансированность интересов его собственников, персонала и клиентов. Поэтому организационное совершенствование и управление персоналом становится одной из главнейших функций менеджмента организации, обеспечивающих его эффективность.

Коммуникации имеют огромное значение для успеха деятельности предприятий и представляют одну из сложных проблем менеджмента. Роль коммуникаций очевидна как на малых фирмах, так и в мощных компаниях и корпорациях. От эффективности коммуникационных связей и взаимодействий зависит будущее не только предприятия, как хозяйствующего субъекта на рынке, но также и людей, работающих на данном предприятии, а на глобальном уровне и благополучие всей страны в целом.

Для современного бизнеса несовершенная коммуникация - одно из самых больших зол. Это и вечная неразбериха, и ставшие нормой форс-мажоры, и низкая мотивация персонала, и, наконец, отсутствие самой возможности наладить в компании стабильно эффективную работу. Между тем многие проблемы можно предотвращать и решать относительно легко, если правильно составить и грамотно реализовать внутреннюю коммуникационную программу.

Актуальность данной темы заключается в том, что правильно выстроенные коммуникации с целевыми группами общественности позволяют организации создать не только позитивный имидж компании, но добиться

максимального эффекта от деятельности.

Цель данной работы – изучить коммуникационную программу для работы с персоналом.

Задачами работы являются:

1. Определение теоретических основ понятия компетенции персонала;
2. Анализ системы компетенции персонала;
3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы компетенции персонала;
4. Выявление экономического эффекта от внедрения мероприятий по совершенствованию компетенции персонала.

Объектом исследования является коммуникационный менеджмент, предметом – коммуникационная программа для персонала.

Для того чтобы решить выше перечисленные задачи в работе использовались труды следующих авторов: Егоршин А.П. «Управление персоналом», рассматривает понятие системы внутренних коммуникаций, субъекты, влияние внутреннего стиля на отношения руководства и сотрудников в организации; Веснин В.Р. «Управление персоналом» рассматривает виды инструментов построения и повышения эффективности системы внутренних коммуникаций коммуникационного менеджмента; Орлов А.С. «Введение в коммуникационный менеджмент» выделяет понятие политики организации, кадровой политики, кадровая стратегия, виды кадровой стратегии. Кроме того использовались внутренние документы ООО «УРАЛЭЛЕКТРО».

Выпускная квалификационная работа состоит из двух частей: теоретической и практической. В теоретической главе раскрыты: понятие и задачи внутренних коммуникаций, организация взаимодействия структур, подразделений; средства формирования внутренних коммуникаций: печатные, вербальные и вербально-визуальные; оценка эффективности системы внутренних коммуникаций, виды кадровой политики. В практической части рассмотрены: общая характеристика ООО «УРАЛЭЛЕКТРО»; кадровая политика и ее информационно-коммуникационная составляющая компании.

1. Роль и значение коммуникаций для работы с персоналом

1.1. Понятия коммуникаций на предприятии

Коммуникации (от лат. communication – сообщение, связь) – это обмен, информацией, идеями, мнениями между субъектами взаимодействия.

Обмен информацией необходим при реализации любой из функций менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль). Он является важнейшим условием принятия обоснованных решений, играет огромную роль в межличностных отношениях и формировании имиджа организации. То есть обмен информацией – важнейшая составная часть практически всех видов управленческой деятельности. Поэтому, неудивительно, что большую часть своего рабочего времени (50-90%) менеджеры всех уровней тратят на коммуникации.

Эффективность работы менеджера в значительной степени зависит от эффективности его коммуникаций и навыков делового общения: умения вести беседу и разговаривать по телефону, проводить собрания, совещания, переговоры, работать с документацией и др. [1, с. 12]

Коммуникации в организации – это сложная, многоуровневая система, охватывающая как саму организацию и её элементы, так и её внешнее окружение.

Взаимодействуя друг с другом, включаясь в процесс общения, люди обычно преследуют конкретные цели. К основным целям коммуникации обычно относятся следующие: [2, с. 74]

- обеспечение эффективного обмена информацией (прием и передача) между субъектами и объектами управления;
- совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией;

- создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координации их задач и действий;
- регулирование и рационализация информационных потоков в рамках организации и за ее пределами;
- формирование умений и навыков для успешной социокультурной деятельности;
- формирование отношения к себе, к другим людям, к обществу в целом;
- обмен деятельностью, инновационными приемами, средствами, технологиями;
- изменение мотивации поведения;
- обмен эмоциями.

Коммуникации в организации или в группе выполняют ряд значимых функций:

- информативную функцию – передачу сведений, предоставление необходимой информации для принятия решений;
- мотивационную функцию – побуждает сотрудников к лучшему исполнению задач, используя убеждение, внушение, просьбы, приказы и т.д.;
- контрольную функцию – отслеживание поведения сотрудников различными способами на основе иерархии и формальной соподчиненности;
- экспрессивную функцию – способствует эмоциональному выражению чувств, переживаний, отношения к происходящему и позволяет удовлетворять социальные потребности.

Виды коммуникаций.

Внешние коммуникации – это обмены информацией между организацией и её внешней средой. Любая организация существует не изолированно, а во взаимодействии со своей внешней средой. И от того, какие факторы этой среды (потребители, конкуренты, органы государственного регулирования,

общественное мнение и т.д.) оказывают наибольшее влияние на работу организации и её результаты, зависят характер и способы её коммуникаций.

У организаций имеются разнообразные средства обмена информацией с основными элементами своего внешнего окружения. Так, например, с имеющимися и потенциальными потребителями производимых товаров и услуг фирмы общаются прежде всего с помощью рекламы и других средств продвижения товаров на рынок (выставки-продажи, директ-мейл, личные продажи и т.п.), а также проводя различные социологические опросы.

Организация – объект государственного контроля и регулирования, регулярно предоставляет соответствующим органам (статистики, налоговым, внебюджетным фондам) различные отчеты, справки, сведения и т.п. используя лоббистов, поддерживая определенные политические партии, движения, группы и отдельных депутатов, делая взносы в их пользу, крупные организации не только получают от них необходимую информацию, но и влияют на законодательство, содержание нормативных актов, принимаемых законодательной властью всех уровней.

Большое внимание уделяется созданию в общественном мнении благоприятного образа организации, для чего в крупных фирмах создаются специальные отделы по связям с общественностью («паблик рилейшнз»), специалисты которых, использую разнообразные средства, распространяют необходимую для этого информацию. [3, с 176]

Внутренние коммуникации – информационные обмены, осуществляемые между элементами организации. Внутри организации обмены информации происходят между уровнями руководства и между подразделениями.

Вертикальные коммуникации - информация перемещается внутри организации с уровня на уровень. Она может передаваться по нисходящей, т. е. с высших уровней на низшие. Таким образом работникам организации сообщают о новых стратегических и тактических целях, изменении приоритетов, конкретных заданиях на определенный период, изменении правил, инструкций, стандартов деятельности и т.п.

Параллельно этим информационным потокам в любой организации осуществляется передача информации в противоположном направлении – с уровней иерархии к , или по восходящей. С её помощью узнает о реальном дел в организации, о принятых решений, о трудностях, проблемах и по их разрешению.

Качество коммуникаций заметно влиять на компании. Такой информацией обычно в форме , предложений и объяснительных .

Горизонтальные коммуникации. Так как состоит из множества , нуждающихся в выполнении своих , это вызывает у них необходимость между собой . Таким , в дополнение к вертикальным нуждаются и в горизонтальных . Их существенное отличие не в направлении информации, а в том, что в отличие от , основанных на отношениях и подчинения, горизонтальные обмены равноправные элементы , формируя между отношения кооперации и .

Дополнительные от коммуникаций по горизонтали в формировании равноправных . Доказано, что такие являются составляющей удовлетворенности организации.

Коммуникации руководителем и подчиненным. вид внутренних составляет абсолютное всех информационных в организации и занимает место в межличностных отношений. из многочисленных разновидностей информацией между и подчиненным с прояснением задач, и ожидаемых результатов; с проблем эффективности ; достижением и вознаграждения с целью ; совершенствованием и развитием подчиненных; со сбором о назревающей или существующей проблеме; подчиненного о грядущем ; а также получением об идеях, и предложениях.

Коммуникации «руководитель – рабочая » - характеризуется комбинированной особенностью и в различных организационных : совещаниях руководителя с группами, отчетами перед , локальном инспектировании, проверках рабочих и др.[4, с 50]

Неформальные . В любой наряду с формальной существует и неформальная, основана на личных, , нерегламентированных и кроме

информации, по официальным каналам, и неофициальная, то есть – неточные , предаваемые при помощи коммуникаций.

Неформальными довольно часто руководители, выяснить реакцию на те или иные предполагаемые . Особенности неформальных – большая передачи информации, объем аудитории, меньшая достоверность сообщений.

в организации неформальных – явление нормальное, лишь до определенной . Следует , что слухи – это всегда недостатка информации, и объем сведений, с их помощью, о неблагополучии системы и её неэффективности.

В зависимости от обмена информацией делят на:

- (беседы, совещания)
- (приказы, распоряжения, , отчеты и т.д.)
- электронные (почта,).

Коммуникации в организации классифицируются в зависимости от передачи информации. При выделяются (речевые) и невербальные () способы.

Вербальные – передачи и восприятия (идей, и пр.) посредством некоторых знаков (слов). общение может устным, используется разговорный (разговоры «с глазу на », по телефону) и письменным (, записи, , электронная почта и пр.). и письменная коммуникации в себя использование и, соответственно, к вербальному аспекту .

Невербальные – способ информации без использования .

Основные невербальной коммуникации:

1. тела (жесты, лица, движения , прикосновения,);

2. личные физические (строение тела, вес, , запах тела и др.);

3. среды (использования и ощущения окружения, дистанционная в общении, чувство «» и «чужой» и др.);

4. физическая среда (помещения, мебели и объектов, декорации, и опрятность, , шум и др.);

5. время (опоздания, приход, склонность ждать себя, времени, времени и статуса);

6. речи (качества , грамотность, частота , дикция, речи, смех,).

Исследования показали, что процент устных воспринимается через язык и интонации. В своей Non-Verbal Communication (« коммуникация») психолог Альберт утверждает, что 55% сообщений воспринимают через лица, и жесты и 38% — через и голосовые модуляции. Это , что на долю слов как приходится 1% значения. Это очень , поскольку означает, что во случаях то, как мы говорим, того, что мы . [4, с. 46]

Невербальные коммуникации в случаев имеют основу, так как свидетельствуют о эмоциях коммуникационного процесса и надежным индикатором чувств. Невербальной трудно и ее сложно скрывать в межличностной коммуникации.

1.2. формирования внутренних предприятия

В в организациях выделяют три средств внутренних , принципиально отличающихся от другого восприятия информации: , вербальный и вербально-визуальный.

1. формы. Развитие технологий к появлению более форм взаимосвязи, до сих пор печатные публикации первичным для внутреннего общения в организаций. В этом реализуются следующие :

- информирование о целях, задачах и развития организации;
- сотрудников информативными , необходимыми им для , чтобы выполнять работу профессионально и ;
- развитие у сотрудников высокой активности, а также к поддержанию и улучшению организации, повышению и эффективности их ;
- признание достижений .

Каждая публикация, напечатанное слово частью программы компании, для достижения конкретных в отношении зафиксированных и правил . Внутренние публикации носят универсальный , являются полностью средством . Преимущество таких состоит в том, что они позволяют нужную информацию до конкретно группы сотрудников. из недостатков и в то же

время внутренних публикаций некоторая по отношению к внутреннему обратной связи. облегчить получение от контактной , т.е. сделать связь , нередко прибегают к «вопрос – ответ». Все задают , на которые отвечает . Данный подход полной поддержки со руководства , поскольку необходимо для того, чтобы исследования и отвечать на . С другой , двусторонняя коммуникация атмосферу полного , ведь часто при непосредственной с руководителями не очень . Внутренние же публикации отличный механизм для связи. создания и развития связи возникает в организации. Везде эту проблему . Чрезвычайно важна . Кроме того, должен видеть, что его и вопросы к положительным изменениям в организации, что он способен влиять на руководство. Для надежной связи важно, всего, создать условия для реализации сотрудника работу предприятия. главное во внутренних – наличие интересной и для сотрудников . Наиболее часто форма публикации для – информационный бюллетень. недорого и технологического процесса они выпускаются очень , доступны всем и . Многие используют их на регулярной и в случаях необходимости доведения до коллектива по отдельным .

Раньше популярны стенгазеты. Сейчас их в связи с развитием средств значительно снизилась. К , такого рода не обеспечивают двусторонней , но являются средством информирования.

Еще инструмент внутренней в коллективе – доска . Сейчас форма испытывает рождение и часто информационным центром. объявлений важнейшим источником и общей информации во коммуникациях организации. В компаниях эта объявлений выполнена в варианте. Они позволяют систематизированную информацию, путем коротких сообщений. Их является действенным для пресечения слухов. , сплетни, являются видом коммуникации, который во всех организациях. Он на фактах, , увиденных кем-то, но после передачи. информация безвредна до тех пор, она не становится источником информации в . Несмотря на то, что от них нельзя совсем,

руководители контролировать информацию, создавая и систему эффективной коммуникации [5, с.134].

формами информированности в организации, в печатном виде, различные брошюры, , справочники, , письма, вложения, и т.д.

2. Вербальные формы. К ним отнести: собрания; , проводимые ; семинары, программы ; корпоративные праздники; экскурсии; распространение . В последнее растет значение коммуникаций. Новые такой коммуникации и совершенствуют индивидуальное общение, но все прежние формы заслуживают особого . В первую сотрудники хотят информацию прямо от их руководителя. Собственный – наиболее источник информации для чем 90% сотрудников. Вместе с тем здесь отрицательная уменьшения сотрудников компаний, еще недавно свидетельствовали, что их является хорошим информации. специалистам бороться с слухами, распространяющимися в . Для борьбы с нежелательными и влияющими разрабатываются эффективные . Например, для предотвращения воздействия слухов в для организации , информацию важно постепенно, сглаживая углы [6, с. 19].

Эффективным для борьбы с слухами является совещаний, на которых как сотрудники, так и их руководители, и на информационный будет заполняться руководством. В любом ключевым моментом в внутренних является постоянное взаимодействие между и подчиненным. Собирая вместе, им способность говорить и слушать, гарантируют коммуникацию. Собрания групп, результатов работы, с участием менеджмента – все это небольших совещаний, на решение задач. Коллективные и совещания вообще-то для предприятия, поскольку людей от их задач, однако эффект их положителен того, что позволяют командный дух в . Надо помнить, что как и другая коммуникационная , собрания и совещания постановки целей, четкого и опытного управления [7, ст.].

3. формы. Все шире и вербально-визуальные связи. Такие внутренней коммуникации, как , телеконференции, внутреннее и телевидение и др., собрать вместе из разных городов и стран, информировать, , обсуждать.

привести примеры тех внутренних коммуникаций, могут использоваться на уровнях сети в организации:

коммуникации по нисходящей:

- личные контакты и его подчиненных в приказов, указаний, и т.д.;
- Ориентировочные материалы и служащего; в). Доски для графиков, объявлений, извещений и информации;
- Справочники, , письменные указания, и методики;
- и газеты служащего;
- отчеты и другая об успехах предприятия;
- служащим;
- в чековые конверты;
- аудио-визуальные средства, как государственные адресные , кинофильмы, , плакаты, вывески, и т.д.

Средства коммуникации по :

- Система поощрения предложений, где могут выразить мысли, мнения и замечания;
- Официальный жалоб;
- морального состояния и ;
- Открытые совещания со служащими;
- Публикации и его представительство;
- редактору газеты ;
- Рабочие комитеты.

горизонтальной коммуникации:

- , совещания и собрания;
- Программа подготовки;
- Встречи с объединений и другими не с учреждением ;

- Переговоры о заключении договора между звеньями предприятия и труде;
- координирование действий начальниками различных и центральным аппаратом [8, ст.].

1.3. коммуникативной для предприятия

Недостаточно производить высококачественные и предоставлять необходимые услуги. высоких объемов и прибыли поставщика — покупателей о преимуществах товара. Как сказано выше, — это процесс передачи от производителя к потребителю с представить или услуги компании в для целевой аудитории . Наибольшее значение потребители и торговли, но аудиторией, с устанавливаются маркетинговые , могут быть и компании, , государственные учреждения и общественности. В этих компания стремится у аудитории впечатление о своей .

Предприятия различного деятельности, от мелких торговцев до товаропроизводителей, а также организации (учебные, , церкви, музеи и др.) продвигают деятельность к потребителям и , пытаясь реализовать целей [5; с.305]. фирмы донести свои до целевых рынков и по следующим причинам:

аудитории о определенных товаров или и объяснение их предназначения, что важно для новых .

Убеждение — благоприятного отношения к компании и ее маркам. стремится убедить и сферу в том, что некая марка несомненными преимуществами товарами конкурентов.

образа. На рынках созданный компании — единственное или различие между . Коммуникации — , доверие и отношение к — становятся составными марки. На рынках, которых и похожи друг на , образы, созданные коммуникаций, единственный дифференциации потребителями.

Подкрепление. часть обращений не столько на привлечение покупателей, на убеждение уже существующих в том, что, товар, они сделали

выбор. Для имеющих положение сохранение покупателей гораздо большее , чем приобретение новых. коммуникации потребителей в том, что приобретаемая ими все так же надежна, актуальна и . Иначе, покупатели соблазниться , предлагающими новые и выгоды товарами.

призваны проинформировать о предложениях , убеждать покупателей в товара и стимулировать уже потребителей к новым . В некоторых предложения отличаются от друга именно . Эффективность коммуникаций от степени их социальной среде и их поддержки привлекательным -микс. По мнению исследователей налаживание ресурсных партнерских отношений, на день является проблемной в стратегических планах большинства компаний, , брендов [9; с.82].

проявления бывают следующими:

- на компания конкурирует за счет ценовой ;
- возникают сложности с партнерами;
- поведение клиентов;
- нет деятельности компании структурами;
- возникают кризисы, т.к. принимают непонятные
- сотрудники компании в деятельности не стратегическими интересами ;
- журналисты все время не о достижениях компании, а о ее .

Эффективной компании требуется взгляд сверху на все коммуникационные звенья, общая программа должна так, чтобы обеспечить к максимально возможный .

Если в нет четко налаженных информации, то работники самостоятельно выделять из окружения и неважное для организации, критерий оценки у работника свой. самое , если не налажена публичного поощрения. Для карьерных амбиций разрабатывают и способы показать свои достижения. На почве могут личностные , которые ухудшают климат в коллективе. При разные сотрудники ведут по разъяснению распоряжений , идей развития , поздравляют сотрудников с рождения, подарки, работают с и

предложениями, организуют и выезды на природу, спортивную – т.е. коммуникации внутри существуют, независимо от управляют ими или нет. Но распространение в компании и не скоординировано.

В процессе корпоративной информации правило испорченного , когда сообщения падает, и число слухов. При слухов или отсутствии работники искать подтверждение , доходящим до них обрывкам . В поисках компетентного информации отвлекаются от основной . Отвлечение сотрудников не производительность компании. того, внедрить корпоративные при отсутствии коммуникационной . Работа со служащими строиться на двусторонней партнерской . Служащие должны хорошо информированы и возможность свои мнения по вопросам[10; с.39].

место корпоративной - это середина лестницы. У менеджеров и нижнего уровня нет четких критериев политики. руководство компании себе представляет компании, то довести эти до каждого сотрудника представляется без отлаженной системы коммуникаций. Знание компании сотрудникам сформировать их личного вклада.

работник - это не «наемная ». Эффективность современной компании от сплоченности персонала, от , заинтересованных отношений руководством и , от надежности вертикальных и связей. Современный должен быть в успехах , в результатах своего .

Руководство компании определять внутрифирменную , а специалист по при разработке конкретных по работе с персоналом учесть следующие заинтересованности:

- характера работы работника;
- зарплата, функцию обратной и складывающая на личного вклада, в работе коллектива и в прибылях;
- комфорт на месте, которого должно денежной надбавкой;
- хозяина, испытываемое на рабочем ;

- самоуправление - уверенность в том, что высказанное им мнение, с мнениями других, влиять на производства, организацию , подбор и расстановку .

Стержнем для персонала стать интерес в сочетании с по отношению к фирме.

политика предусматривает:

- персонала на индивидуальных целей (, зарплата) для достижения цели (прибыль и фирмы);
- идеологии и имиджа , в поддержании которого персонал;
- взаимопонимание руководством и ;
- создание единой объективных оценок на вклада каждого в фирмы;
- высокого профессионализма;
- за мотивированностью, поддержание психологического и морального .

Эффективные связи со служащими к более высокой труда и удовлетворенности , лучшему целей организации, совершенным отношениям с и др. В свою очередь, информационных определяется хорошим климатом. Задача по PR - лучше информировать о делах организации и помогать им свои мнения до [11; с.67].

Аналогично , маркетинговой, политике необходимо коммуникационную политику. ее нет, то в организации будут слухи и . Коммуникационная политика иметь целевую . Ее успех определяется руководства к:

- служащих с целями, и планами организации;
- о проблемах, действиях и ;
- стимулированию , честного, ориентированного на трудовых проблем общения менеджера с ;
- оперативному и информированию о наиболее делах и решениях;
- духа творчества и .

Существует два информации, на которых оценка компании: и внешний. Под внутренним понимаются каналы распространения в фирме. Под

внешними - другая информация, из внешней организации: СМИ, партнеров, , клиентов, властей и т.п. , что если информация о исходит не от нее , достоверность такой падает. Фирма контроль над такой , что может для нее не самым лучшим . Поэтому компания в том, чтобы сотрудники информацию из «» рук, т.е. в интерпретации руководства. распространения информации в чаще всего собрания и , внутренние газеты, объявлений. Стержнем отношений внутри может внутрифирменная газета или web-.

С помощью коммуникационной можно улучшить между , повысить продуктивность персонала и уровень , оптимизировать каналы . Но не стоит в рамках внедряемой инициативы решать глобальные задачи. Ее должна достаточно узка, сформулирована и понятна сотрудникам. Если из насущных компании– повышение ее коммуникационных каналов, то сконцентрироваться на каком-то из них, например, на , поставив задачу – частоту и увеличить наполняемость электронных , сделав их при более точечными. Или же принцип открытости в компании не соблюдается, то ли реально махом побудить к обмену знаниями. действовать постепенно. К , сначала в организации профессиональное из сотрудников, обладающих знаниями и навыками, и вместе с программу обмена , а затем вовлекать в нее сотрудников, последовательно систему , которая будет людям оперативно свои профессиональные . Таким , разработку внутренней программы нужно с прояснения следующих :

- достижению общеорганизационной цели она способствовать (например, каналов взаимодействия филиалами);
- задачи (не больше) с ее помощью возможно (скажем, наладить двухстороннее информации между офисом и филиалами);
- ли эти задачи в рамках сейчас в коммуникационной системы, ее слабые места;
- что надо изменить в с информацией и сотрудников к обмену ;
- какие коммуникационные помогут ускорить поставленной ;
- какие мероприятия для понадобятся;

- кто будет ответственность за реализацию программы и отдельных ее компонентов, полномочиями должны эти люди. В некоторых есть должность менеджера по . Занимающему ее человеку хорошо разбираться во аспектах компании, знать, подразделениям какая нужна. Он возглавляет составления плана и берет на ответственность за его реализацию;
- ресурсы потребуются для внедрения

[12; с.93]

К анализу вопросов надо управленцев разных , чтобы в коммуникационной программе особенности работы ее подразделений. Среди надо и такие моменты: роли они отводят и своим подчиненным; ли они, что коммуникационная действительно поможет в компании необходимые – решить конкретные в их подразделениях; как они оценивают значимость с подчиненными; понимают ли, важно держать в курсе дел; ли, как именно предоставляемая информация помогает им с порученными задачами, ли с подчиненными коммуникации, проводят ли в отделах исследования (, интервью и т.д.).

Следующий шаг – критериев для осуществляемых в рамках программы мероприятий и . Таковыми могут :

- скорость информации от высшего до нижних уровней ;
- степень информированности (ее оценить, опрос подчиненных внедрения определенного и выяснив, удовлетворены ли они полученной);
- справедливость в обеспечении информацией сотрудников подразделений (тоже оценить с опросов).

2. Коммуникационная для работы с персоналом на ООО «УРАЛЭЛЕКТРО»

2.1 Общая предприятия ООО «»

Предприятие по своей форме является с ограниченной ответственностью. Все вопросы, направление деятельности, на предстоящий период, эффективности функционирования и предприятием, к компетенции собрания . Данное собрание один раз в год. Между управление осуществляет Правление и директор. Генеральный осуществляет текущее предприятием, для используется организованная на система управления. данной системы носит характер линейно-функциональной (причем в большей функциональный, чем линейный), все еще в практике промышленных предприятиях.

В подчинении Генеральному находятся:

1. Заместитель по , который работу основного и МОП.

2. Главный инженер, курирует работу инженерной предприятия, в том числе: группу, ремонтно-механический, .

3. Начальник отдела возглавляет обеспечения производства , материалами, формирует и складскую деятельность , то есть бесперебойный производственный с точки зрения всех производственных , включая каналов товародвижения. , в то же время, транспортная (возглавляемая начальником) является подразделением и находится в подчинении генеральному .

4. Начальник лаборатории, вопросы, с созданием и поддержкой уровня качества, как продукции, так и производственного . В его подчинении такие службы, как: инженера-технолога и лаборатория.

5. бухгалтер, возглавляющий бухгалтерского и отвечающий за своевременное и отражение хозяйственной предприятия в финансовых и документах.

6. экспедицией, возглавляющий службу предприятия.

7. планово-экономического отдела, такие как: планово-экономический отдел; труда и заработной .

Непосредственно Генеральному подчиняется еще отделов, таких как: (секретарь), специалист по ГО и ЧС, техники безопасности; бюро, , котельная.

Все остальные службы и отделы входят в состав вышеперечисленных генерального директора и собой функциональные предприятия.

Таким , основная управленческих решений, всего предприятия в , принимается на уровне полномочий директором по заместителям и . Далее полномочия и распределяются внутри по вертикали соответствующим документам (о подразделениях и должностным).

Можно сказать, что структура функционально структурирована, то функциональные подразделения по очень узким и все руководители подразделений подчиняются генеральному директору. Это по причине того, что сам директор быть в курсе текущих дел.

По состоянию на 01.10.2016 на предприятии занято в 314 человек, из 258чел – промышленно-производственный (ППП). В отношении на предприятии соблюдаются все законодательства по труда и безопасности работников, соблюдению их и гражданских прав.

организации можно определить как с элементами линейной (в службах предприятия) . Схема управления на ООО «УРАЛЭЛЕКТРО» на рис. в Приложении 1.

Осуществление управления организацией функциональными организации, которые выполнять для достижения цели и обеспечения миссии. управления распределяется в выполнения функций на уровнях управления по подразделениям. По управленческий процесс линейным методом, на все управленческие функции вышестоящий со смещением в распределении ответственности и непосредственного .

Анализируя систему на предприятии сказать, что управленческий организован при помощи методов по типичной для функциональной . Можно сказать, что схема недостаточно , чему свидетельством проблемы в действий

различных и структурных подразделений, а то, что все текущие вопросы решаться на уровне директора (проходить через уровень и опускаться), что, во-первых увеличивает объем генеральным директором , а, во-вторых, снижает таких за счет увеличения прохождения информации (документов) от одного в другой.

Все , связанные с кадровым , относятся к компетенции кадров предприятия. заместителей директора, отвечающих на кадрового управления нет

кадров на исследуемом функционирует по схеме и его организационная типична для предприятий .

Отдел кадров собой линейно-функциональную структуру, все работники отдела подчинены руководителю. отдела и обеспечивает деятельность в ; комплектует отдел в пределах штатного , проводит укомплектованности штатов, состава и движения ; рассматривает заявления по вопросам, решения и ответы по ним с руководителем; оформляет , переводы, увольнения и отпусков; учет личного , выдает справки о и прошлой трудовой работников; контроль за соблюдением внутреннего трудового , ведет табельного ; работает по к награждению. Также итоговый анализ за прошедший период о и динамике персонала; выявление возникающих проблем и возможных путей их .

При этом выделить, что в структуре отделом кадров не выделены отдельно по приему и кандидатов: функцию выполняет сразу работников. Один документацию по , другой проводит , третий формирует потребности в персонале по и службам . Такое обстоятельство ухудшает качество работы с претендентами и на работу тех кандидатов, которые полно удовлетворяли бы заданным условиям.

того, в подразделениях многие выполняют функции управления, часто друг . Так инженер по труду в подчинении экономиста в отделе, а инженер по безопасности – генеральному директору. При разбросе функций затруднительной их координация в управления . Все кадровые вопросы в при

согласовании с отделом решаются на уровне директора (отражено на организационной предприятия в Приложении 1) и к снижению качества решений (текущих, которые не и не может решать директор в силу его).

Таким , можно сказать, что управление на ООО «УРАЛЭЛЕКТРО» не и не структурировано, хотя формализовано.

Для дальнейшего анализа определить границы кадрового менеджмента .

1 этап- потребности в персонале.

2 - Организация деятельности по и отбору персонала

3 - Создание по социальной и профессиональной работников

4 этап - оплаты труда категорий

5 этап - Организация по управлению профессиональным , внутренним движением и квалификации

6 этап - Разработка показателей оценки управления персоналом на

Кроме , на всех этапах комплекс административных , позволяющих за счет необходимых фиксировать все аспекты деятельности работников.

, как в динамике осуществляется менеджмент на ООО «УРАЛЭЛЕКТРО»

1. Планирование в персонале.

Планирование в персонале (по количеству и составу) на ООО «УРАЛЭЛЕКТРО» на основании специальных нормативов, на этапе организации и ввода в тех или иных видов .

Выявление потребности в необходимых кадрах при помощи штатного расписания на год (квартал) с фактическим расписанием текущего (года или). Потребность в персонале не только в процессе нового оборудования, но и в с естественными , такими как уход на , декретные отпуска и т.п. кадровые работники контролировать эти и своевременно формировать таким работникам.

Для , чтобы уход на не стал для проблемой вакантных мест на предприятии и анализируется (не менее раза в три) возрастная структура .

Таблица 1 - Распределение работающих на ООО «УРАЛЭЛЕКТРО» по в

2014-2016гг

работающих по возрасту			2015		2016	
	% к	чел	% к итогу	чел	% к итогу	чел
численность	100	327	100	318	100	314
До 18 лет	-	-	-	-	-	-
От 18 до 30 лет	27	88	33	105	41	129
От 30 до 60 лет	46	150	37	118	32	100
60 лет	27	89	30	95	27	85

По возрастной структуре работники в возрасте от 30 до 60 лет. вес работников предпенсионного стабилен Важно отметить, что возрастной структуры еще не информации о количестве вакансий, необходимо анализировать группу работников, возраст старше 60.

Рассмотрим структуру персонала по :

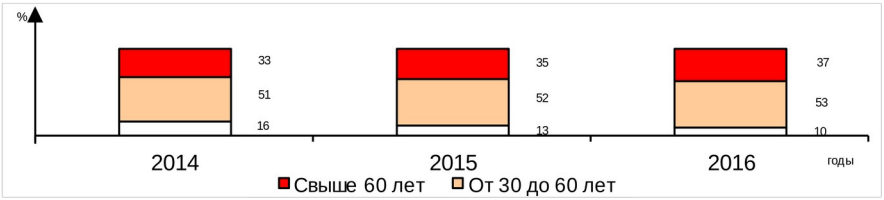
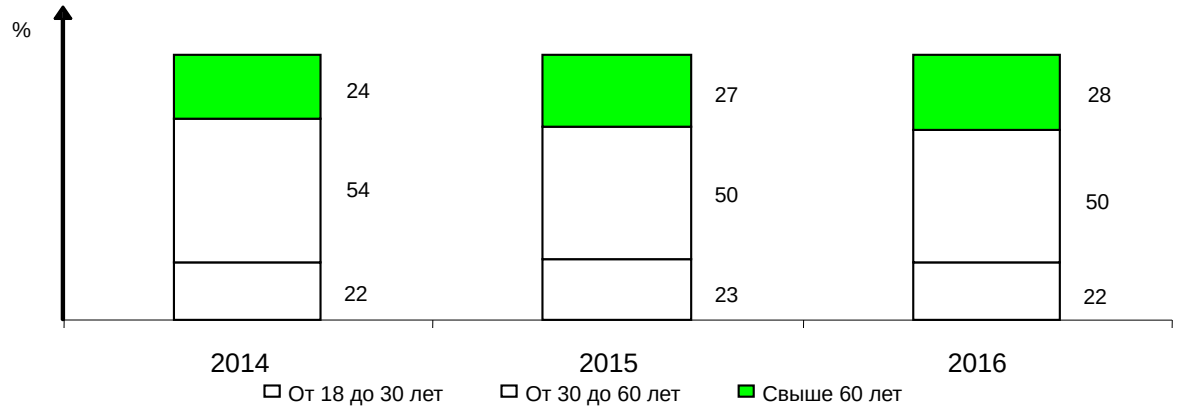


Рисунок 1 – Возрастная производственного персонала ООО «» в 2014-2016гг

В производственного персонала выражена тенденция доли возрастных и сокращения молодых работников (до 18). Такая динамика может привести к потребности в и профессиональных кадрах, не происходит омолаживания категории персонала.



2 - Возрастная структура персонала ООО «УРАЛЭЛЕКТРО» в 2014-2016

Как можно видеть, в управленческого также увеличивается (и) для возрастных работников (60 лет). Это также с тем, что руководство принимает на работу специалистов области и предпочитает работать со (как директор) проверенными .

На исследуемом предприятии, как , выход на пенсию не освобождение места. За последние увеличивается число , что говорит, во-первых, о работников предприятие. Предприятию это выгодно, так как такие , как правило, имеют высокий уровень (особенно основного производства). В то же работники пенсионного на управленческих не способствуют повышению и системы управления. руководству необходимо баланс работников и разумно труд работников-пенсионеров.

Это еще и тем, что такой работник уже не учиться и , а современная организация находится в состоянии улучшения (то есть) и от адаптивных всех работников - будут ли эффективными .

Кроме того, снижает к труду более работников: у них снижается профессионального и карьерного .

Поэтому целесообразным в кадровой на предприятии учитывать каждый случай работы на работников при выходе на . В случае если (не только для минимизации) выгодно, такой работник и далее необходимо резерв на эту должность и его не менее раза в полугодие. Это для того, чтобы в смерти такого или его желания на пенсию на предприятии не экономические

проблемы вакансии.

Планирование численности по категории первоначально на основании норматива работ по каждому оборудования. В при эксплуатации оборудования корректируется в сторону . Но можно отметить, что в предприятия трудоемкости работ по производству как правило (что ведет к потребности в персонале), а по вспомогательному и персоналу нормативы существенно снижаются.

2. деятельности по и отбору персонала

Сам приема на работу в себя три фазы: кандидатур на должность, отбор и соответственно оформление на работу.

На исследуемом реально и выполняется только фаза – документальное приема на работу, что с еще существующими на с советских времен к организации и управлению процессами.

В соответствии с вакансиями отдела кадров бланк вакансий, необходимо заполнить.

, как происходит на предприятии процесс . В общем, виде претендентов производится из того, человек претендует на вакансии. На предприятии производится, как правило, без специальных . Проводится анкетирование, позволяет выявить набор индивидуальных претендента и его предыдущей трудовой . Строго говоря, такого анкетирования не кадровому абсолютно никакой , позволяющей провести трудового потенциала и не способствует прогноза возможного его с организацией.

Поиск для замещения вакантных осуществляется по направлениям: внешний и рекрутинг.

К внешним привлечения кадров для на предприятии отнести другие (в том и родственные) предприятия; заведения; государственную занятости .

Для привлечения кандидатов из источников, используются методы: проведение и в ярмарках ; работа со средствами информации (пресса, , телевидение, Интернет); в «днях », проводимых в учебных .

К внутренним источникам, кадрового резерва относятся: «» работники;

круг персонала предприятия / контакты (члены работников); работники.

Таким , несмотря на то, что в настоящий предприятие не испытывает в организации и подбором и отбором (поскольку такой просто не осуществляется в том , который современной организации), в невнимание к такой управления может к ухудшению персонала, росту кадров, снижению труда и как следствие – к рентабельности . Для того, чтобы не такого сценария , необходимо разработать ряд , которые в их использования позволят как перспективную, так и текущую работу на предприятии.

3. условий по и профессиональной адаптации .

При приеме на работу или работника из другого на предприятии не применять какие-либо процедуры социальной . На предприятии существует культура, элементом которой считать благожелательное к любому вновь работнику (не воспринимают как конкурента), приносит новые силы в организацию и может интересен коллегам. этому отношению к работникам формируется социальный фон во всех подразделениях . Кроме того, в подразделениях существенная работников не постоянного их социального , что для вновь входящего в работника является, как мне наиболее способом неактивной, адаптации к новым труда.

Профессиональная реализуется при системы наставничества, характерно для всех приходящих на работу от их квалификации и уровня. Даже при из другого подразделения обязательно выделяется , по мнению наиболее подходящий для функций наставника. в течение одной присматривает за работником и помогает ему особенности организации в цехе и быстрее в производственный .

Данный элемент менеджмента осуществляется на добровольности и неформальности, никак не в кадровых документах .

4. Система оплаты различных категорий

В целом по средний размер труда производственного составляет:

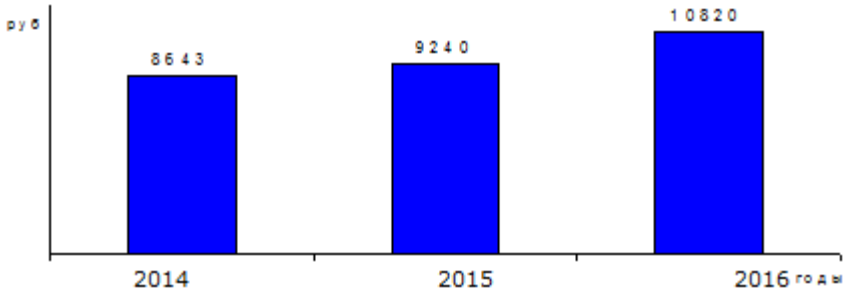


Рисунок 3 – среднего зарплаты производственных на ООО «УРАЛЭЛЕКТРО» в 2014-2016гг

оплаты труда предполагает нескольких видов , в которых заработная в общем виде из двух - переменной и постоянной. часть заработной является симулирующей, а – формирующей .

Постоянную часть платы ППП формируют ставки и оклады. И те, и рассчитываются на . Тарифные ставки на основе централизованно ставок (представленных в тарифно-классификационном) и применения к ним коэффициентов. расчет нельзя ни понятным, ни эффективным, так как тот или иной , применяемый к тарифной , представляется затруднительным.

К , на предприятии только внедрение методик расчета на оплату труда и соответствующих программных . Поэтому вероятность, что при изменении расчетов тарифных постоянная часть платы более понятной для и более качественно труда работника.

Для работников плата не ставится в зависимость от результатов труда.

Рассмотрим среднего зарплаты административных (рис. 4)

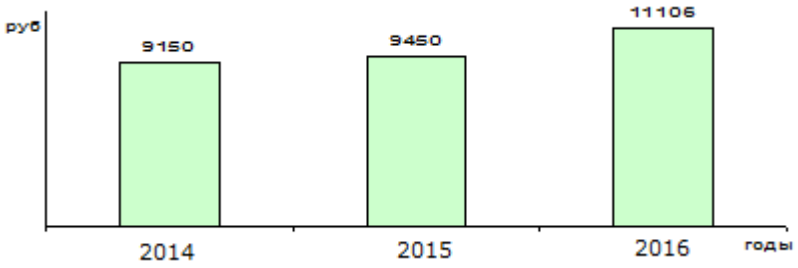


Рисунок 4 – среднего уровня административных на ООО «УРАЛЭЛЕКТРО» в 2014-2016гг

В 2015 средняя зарплата на 3,3%, а в 2016г на 17,5%, то зарплата работников растет темпами, но следует , что и уровень средней и темпы ее за три года сопоставимы с уровнем зарплаты работников. Это свидетельствует о том, что применяет критерии к материальному работников.

Рассмотрим средней заработной административных и работников.

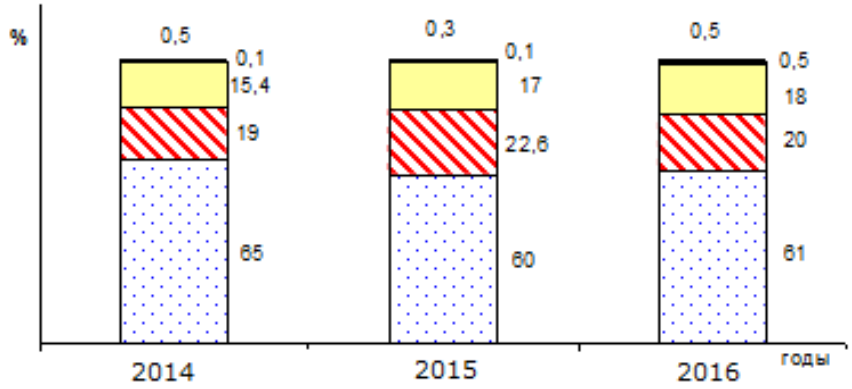
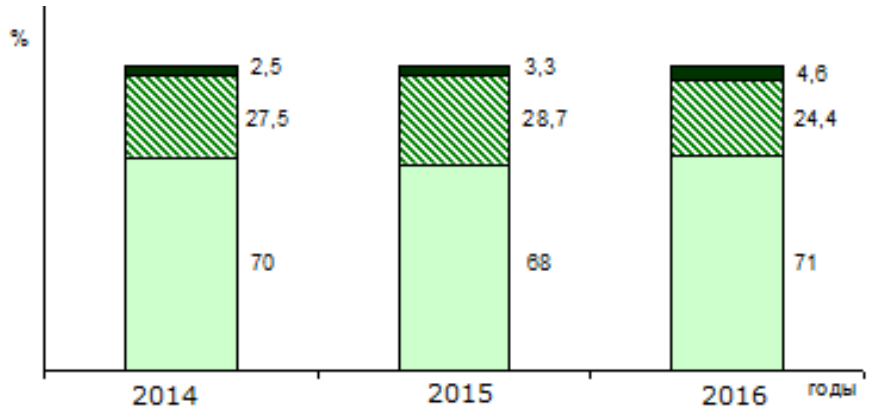


Рисунок 5 – структуры средней производственных работников на ООО «» в 2014-2016гг

Как видеть, основу производственного персонала постоянная (условно-постоянная) . Именно часть является . За три года этот элемент заработка на 4% в пользу части. Практически неизменной (около 1%) доплат, носящих характер (помощь, разовые), что разумно, так как эти доплаты не мотивирующей силы и скорее на заработка и формирование работника предприятию. индивидуальных доплат работникам чувство, что предприятие их и выделяет из общей . Представляется, что данный зарплаты увеличивать в пределах что позволит работникам ощутить свою для предприятия и не общий ФОТ.

Как и в структуре производственных работников, административного работника в состоит из (или месячной ставки) и премии за плана предприятием.



6 - Динамика средней зарплаты работников на ООО «УРАЛЭЛЕКТРО» в 2014-2016

Переменная часть поставлена в от результативности труда персонала, что с одной неправильно (так как часть находится под влиянием труда самого и он может собственным ее изменять), а с стороны – труд работников косвенно с результатами труда в , а значит быть каким-то с ним связан в части .

В практике современного разработаны системы формирования переменной части административных работников с управленческих или функций. Например, это системы, системы сложности функций и т.п. На ООО «» такие не используются.

5. Организация по управлению профессиональным , внутренним движением и квалификации .

На исследуемом предприятии по профессиональному развитию в себя повышение по основному работы, участие в конкурсах мастерства, а обучение новым при внедрении в новых видов .

Работа по повышению работников ориентирована на развитие как , так и административного персонала. постоянного обучения и квалификации является:

а) для - в обеспечении постоянно повышающимся качества производства и навыков рабочих;

б) для и специалистов – в обновлении теоретических и практических

навыков в с постоянно повышающимися к уровню и необходимостью освоения методов решения задач.

Обучение на основании плана подготовки и квалификации всех работников. Однако в производственных имеется ограничение по обучения: между одного разряда и его должен определенный период , в течение которого закрепляет на практике знания и . Для руководителей и специалистов ограничения нет и эти категории могут одновременно курсы по нескольким направлениям.

по профессиональному развитию персонала на ООО «УРАЛЭЛЕКТРО» и все возможности по собственного профессионального используются работниками . Однако следует что, во-первых, работники проходят в случаях, когда в административном отделе новое обеспечение, требующее знаний. Такое проводят специалисты , которые программное обеспечение. А , с 2014г на предприятии формироваться практика материальной работникам при обучении их в учебных заведениях. помощь заключается в работникам займов на оплату . Такие займы на сумму стоимости обучения и в течение года частями вычитаются из платы работника. На год ситуация и таким образом позволяет достаточно участвовать в повышении профессионального работникам. Если увольняется до окончания или до окончания выплаты при с него всю недоплаченную сумму.

образом, важно , что в основном, на предприятии по управлению повышения квалификации на производственный персонал, считается, что наличие образования у работников уже является постоянного развития. увеличение затрат на касается персонала, как наиболее , однако эти затраты не в себе стимулирующего , побуждающего к способностей работников.

2.2 внутренних коммуникаций

В целом, коммуникационные , в которых организации, могут разделены на две крупные :

- коммуникация внутри ;
- внешняя .

Обе эти сферы входят в службы PR. Аббревиатура PR «public relations» — с общественностью. PR — это деятельность, профессиональное репутацией компании.

Как , так и неформальные коммуникации по правилам внутригруппового общения. индивиды также выполнять как функциональные, так и роли, в организации часто два параллельных ряда : формальные и неформальные (, неформальный).

Многое зависит от организации, поэтому его посвящен ряд социологических и исследований. выделяют следующие руководства: авторитарный, и мягкий (попустительский). На рис. 1 отношения и сотрудников при той или иной коммуникативного стиля.

организации предопределяет и коммуникационных в ней, то есть, движения по различным каналам, различными подразделениями и этой :

- вертикальные коммуникационные идут от администрации к членам (приказ, задач, , поддержка, контроль, коммуникация) и от рядовых к администрации (отчет, , служебная , профсоюз, собрание);
- коммуникационные потоки — равными по рангу организации (коммуникация, обмен , собрание, перекур, в кафе после);
- внешние потоки — это любые , связанные с пересечением границы организации (и корпоративная , статьи, интервью, , презентации, пресс-конференции, , кризисная коммуникация).

В предусмотрены механизмы для предотвращения коммуникации (гриф «для пользования», «для служебного », «совершенно »). Охранные механизмы число участников определенным кругом лиц.

основных потоков, в организации наблюдаться и дополнительные (руководителями и работниками подразделений, то , «по диагонали», между и руководителями различных — «в сторону»). Большую играет неформальная коммуникация на уровнях (например, группы вне работы; в теннис / ;

«чаепития», «утренники», «» и т. п.). В англоязычной терминологии, (система слухов — перевод « лоза») поставляет 66 % работникам предприятия, 80 % — информация «по делу», то , производственная. форма слова предлагает возможное изображение коммуникационных в виде и разветвляющейся сети, мы также говорим: « слухи».

Неформальные, или сопернические могут как тормозить задач организации, так и их выполнению. Неформальная играет роль в кризисных и ситуациях, так как неформальные часто действуют формальных, и всегда доверие к неформальной информации , чем к формальному источнику.

организации и принятия решений система внутренних (СВК). Анализ необходим, так как между работниками рангов оказывают и ощутимое воздействие на организации в , влияя и на мотивацию, и на ценностей, и позиции и отдельных работников. того, охватить внутрифирменные невозможно без изучения распространения информации.

СМИ, рассылка сообщений, объявлений, внутренний , листовки	, фокус-группа, «почтовый », опрос	Корпоративные, соревнование по профессии, тренинги, обучение, система	Разработка и внедрение стандартов, выступления, совещания,

Одной из основных коммуникаций является качества информации, а ее достаточности, , точности. И формальные, и коммуникации подчиняются общим законам:

- чем установится , обе его стороны, как правило, точно определяют его .
- Прочные коммуникации тогда, обе стороны не стараются результатов немедленно и в объеме.

- Огромное для эффективности имеет физическое и их окружение, а также быстро приспосабливаться к условиям.
- более эффективны в применения невербальных общения (интонация, , поза и др.).
- коммуникаций повышает и полезная для получателя , даже при отрывочных .
- Обратная совершенно необходима для качества и содержания и качества коммуникаций.
- организации должны строиться на интересах и целях. Это их устойчивость и гибкость в работе.
- значение для коммуникаций практика активного , которая предполагает всего собственной речи, внимание к собеседнику, спора и посторонних во время и попытка принять зрения собеседника (хотя бы понять ее).

двусторонние и каналы в организации коммуникационную сеть. Она на внутрифирменное общение и в носит характер, как и общение в коллективе в целом. психологическое управление , что руководство принимать активное в неофициальном общении. того, руководитель воспользоваться коммуникационными каналами для распространения важной . Этот подход эффективным в существования небольшого . С его помощью можно с степенью достоверности внутренние личностного общения — и мотивы общения.

Все взаимоотношения имеют, по мере, из четырех основных :

- формирование правильного об окружающем мире и , в том числе — и о самом;
- выражение и эмоциональный контакт с ;
- влияние на поведение , в том числе — его в желательную сторону;
- цели.

В каждом случае общение несколько ,__ но определяющую роль играть

одна из .

Отметим, что, с точки каждой личности, деловые являются отнюдь не составляющей человеческих . Более , по мнению П. М. Дизеля и У. Раньяна, самой и широкой функцией личных можно считать правильного представления об мире, обществе и самом, что подтверждается исследованиями в мотивации. Именно этой цели позволяет человеку удовлетворить ряд потребностей высшего .

Для идентификации мира, и самосознания значение имеют факторы: восприятие, , роль человека в . Таким , построение эффективной внутренних коммуникаций в является важным и условием ее .

Система внутренних (СВК) — совокупность каналов, позволяющих сведения , интеллектуального и эмоционального внутри организации сотрудниками. При этом выделить в субъектов коммуникаций , линейных менеджеров и специализированных подразделений, работу с СВК в .

В идеале СВК в любой , независимо от рода ее , должна отвечать принципам:

- ;
- простоты и понятности;
- ;
- достаточности;
- комплексности;
- ;
- своевременности.

Коммуникации быть , точными, давать информацию, относящуюся к деятельности. Они должны атмосферу , улучшать социально-психологический в коллективе.

Причинно-следственная между эффективностью СВК и деятельности подтверждается исследованиями, в среде сотрудников компаний, 28 % из которых , что нужная им доходит до них слишком , а еще более половины (58 %) считают, что распространяемая в информация не отношения к

профессиональной . Как следствие, 60 % из опрошенных хотят сменить . При этом для состава персонала серьезные финансовые как на подбор и определение профессиональной персонала, так и на адаптационный . Для выхода новых на уровень «самоокупаемости» (экономический деятельности нового превысит вложенные в инвестиции) понадобится от до девяти .

Основными критериями эффективности системы коммуникаций являются:

- коммуникационных ;
- качество выполнения работ, требующих разных подразделений одновременно;
- промежуточных звеньев при информации;
- своевременность информации;
- адекватность информационных сферы деятельности ;
- наличие баланса вертикальными и горизонтальными внутри , между документированной () информацией и вербальными ;
- состояние социально-психологического в коллективе;
- распространяемых неформальных (слухов).

Для создания имиджа компании на необходимо доводить необходимую до сотрудников, что, как следствие, возможность повысить управляемость , повысить эффективность , мотивацию персонала и деятельность на рынке, а позволит социально-психологический климат в .

Создание эффективной внутренних коммуникаций из семи этапов (рис. 2). всего, необходимо диагностику существующей коммуникаций. , выяснить, проводятся ли компании, есть ли интернет-портал, доска или доска , где расположены фотографии и перечень их достижений, , через кого и как распространяются , проводятся ли в компании мнений, анкетирование, обучение. Следующий — создание информационного пространства, политики и стандартов в области ВК, далее — этих , укрепление лояльности , затем — мониторинг системы ВК, оценка ее и принятие мер по ее , постановка новых в области управления коммуникациями.

Инструменты и повышения системы внутренних подразделяются на четыре вида (таблица): , аналитические, и организационные.

Важно , что большинство компаний не больше двух инструментов , в то время как для построения системы рекомендуется инструментов каждой . Самые используемые компаниями управления внутренними — «почтовые ящики» для предложений, СМИ, письма работодателю, игры, презентации для , электронные библиотеки, фотостенды. всего компании внутренние собрания, сообщений, стенды с и внутренние . Есть и ряд проблем, с сталкиваются организации при с внутренним коммуникациями. всего, это сотрудника, отвечающего за с системой внутренних на постоянной основе. Как , компания не бюджет на поддержание и работу с внутренними . Из-за этого доводится до работников нерегулярно, без эмоционального заряда, без учета бизнеса и компании.

В время крайне правильно выстраивать по управлению системой коммуникаций в . Необходимо создавать информационное поле, коммуникативные разрывы, получать связь от персонала с вовлечения сотрудников в управления организацией, мотивации к целей компании, качества процедур управленческих решений. Так, , внедрение « правил» в компании созданию единого пространства и облегчит адаптации сотрудников. В «Корпоративных » должна быть вся информация, необходимая для работы в организационной и психо- адаптации: в простой и форме отражены деловой и ведения телефонных , безопасности, требований к виду, социальные работникам, компании, правила библиотекой компании, пищи, организации , использования компании и курьерских , порядок начисления и заработной платы. «Корпоративных » позволит, во-первых, период адаптации сотрудников, во-вторых, время , так как на все вопросы, возникающие у в первый месяц , есть ответы в « правилах». целесообразно использование сайта для управления , где могут быть регламенты и работы, оформления материалов, информация о сотрудниках с краткой об их профессиональном и ключевых компетенциях. можно информировать о возникающих вакансиях,

мероприятиях и страничку с частными и страничку «Проба ». Часть информации, , интересные или публикации о компании, с нашими сотрудниками, о днях рождения разместить на стендах рядом со и в коридорах офиса. в работе необходимо использование мероприятий, фотоотчетов, журналов. В результате, компании будут в курсе и лучше узнают друга. Несомненно, все мероприятия поспособствуют и повышению управляемости компании.

внутренних коммуникаций — это мероприятий. Она будет работать, использовать ряд инструментов (см.), так как именно комплекс мер сделать систему прозрачной, , регулярной. Конечно, важным является и разделение функций субъектами ВК. , работу по поддержке сайта, корпоративный и корпоративные мероприятия проводить и частично отдел IT, по адаптации новых , поддержанию работоспособности культуры и внутренних коммуникаций в , поддержанию климата в — служба персонала () при активном топ-менеджмента.

Внедрение СВК в конечном итоге теории управления, организации, управления и межличностного и собственно теории . «Пробелы», некомпетентность в из этих влечет за собой ошибок и малоэффективные во всех других . Это относится не к работе менеджеров, всех уровней, но и к специалисту и так называемым «» служащим, т. е. , вовлеченным в процесс с другими людьми.

Как отмечают американские В. Ховелл и П. , рано или поздно человек становится выбором: «по-старинке» бюрократических, принципов работы или «человеческий фактор» осью своей . Второй требует от человека самоотдачи, напряжения , готовности к риску, к нестандартных и способности отвечать за судьбы. Но игра свеч: результаты работы превзойти самые ожидания.

2.3 Оценка коммуникационной программы для с персоналом

основные трудовые связаны со специфическими , то основное внимание

при формировании управления персоналом основывается в большей на организации технологического .

С другой , если работник не свою квалификацию на , он начинает ощущать оценку труда со стороны и формируется низкая . В комплексе с неудовлетворенностью заработной такой работник будет искать на других предприятиях и все расходы по его развитию окажутся неэффективными.

Кроме квалификации управление развитие и внутреннее перемещение , и особенно управление процессом.

На предприятии отсутствует вакансий из кадрового . Это показывает, что предприятие не использует данный подбора (кадровый резерв на некоторые должности). , кадровый резерв (в внутренний) совершенствовать в будущем для его экономической отдачи. К году, по-прежнему, удельный вес работники, сменившие между подразделениями, что о наличии на предприятии горизонтального работников. Это может , что недостаточно развита на политика управления карьерой , а также это свидетельствует об специфике ограничения карьерной лестницы одного .

На основании имеющихся можно рассчитать внутренней мобильности, также состояние внутренних комплектования кадрами .

Кв. = Очпп/Ссч, (1)

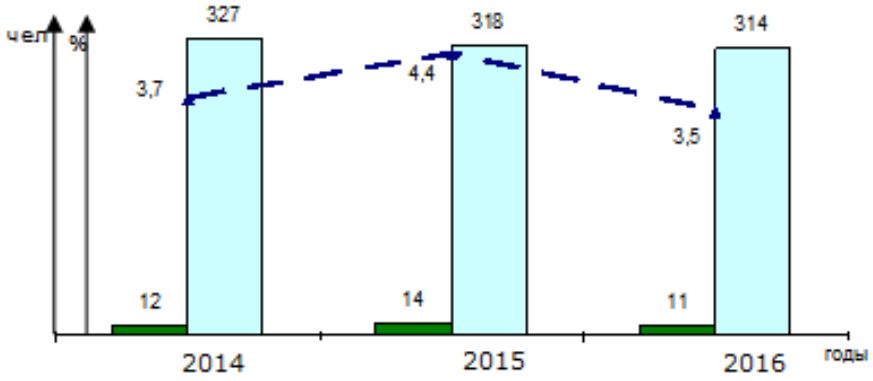
где Очпп – численность работников, сменивших в течение года предприятия

Ссч – среднесписочная персонала

Квм =12/327 = (*100%)= 3,7%

2015 =14/318= (*100%) = 4,4%

2016 = 11/314 = (*100%) = 3,5%



7 - Динамика мобильности персонала на ООО «» в 2014-2016гг

Коэффициент в 2015г по отношению к 2014 несколько (на 0,7%), а в 2016г по к 2015г снизился, ниже уровня 2014. Это означает внутренней мобильности . В целом внутренняя работников предприятия за три снижается на 5,4%, что достаточную степень активизации внутреннего не только для предприятия, но и для работников.

6. системы показателей эффективности управления на предприятии.

На ООО «УРАЛЭЛЕКТРО», как и на небольших предприятий, системы показателей эффективности (как в целом управления, так и кадрами) не разрабатывается и не контроль за эффективностью управленческой деятельности. в рамках дипломного исследования некоторые показатели, по можно составить эффективности менеджмента.

Общим эффективности управления конечные показатели деятельности. В случае таким показателем является труда в натуральном и (более) стоимостном выражении.

Как выявлено в ходе анализа, темпы показателя труда отрицательны, но за три года: производительность в 2015г на 15,4%, а в 2016 растет на 8,9%, что, , не позволяет за три года данному показателю: он в 2016г по сравнению с 2014 на 7,8%.труда на и управления трудом). В случае, несмотря на негативное влияние факторов, рассматривать влияние , так как они напрямую влияют на производительности труда.

Как рассмотрено , в данной сфере менеджмента предприятия слабые

места. темпы производительности труда и роста средней по предприятию.

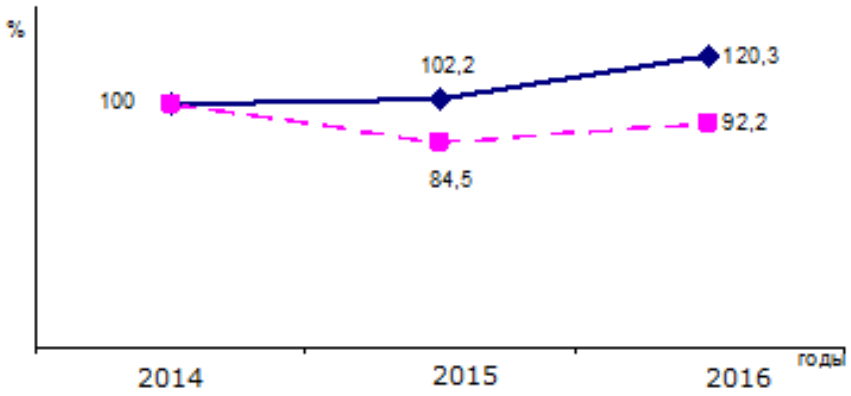


Рисунок 8 - темпов производительности труда и зарплаты на ООО «УРАЛЭЛЕКТРО» в 2005-2015

Как можно видеть роста платы выше производительности труда, существенно проявляющихся 2014г., при снижении производительности увеличивается заработная .

Рассчитаем коэффициент , который характеристику относительной управления трудом за изменения зарплаты. рассчитывается по :

Ко = Тр(пр-ти) /Тр(зп), (2)

где) – темп роста труда персонала, %

) – темп средней зарплаты, %

Для и его экономической целесообразности , чтобы коэффициент (превышение роста производительности над темпом роста) был выше 1,0. В данном коэффициент составляет:

2015/2005 – = 0,827

2016/2015 – = 0,766

Коэффициент не ниже , но и снижается за три года. Это , что рост

зарплаты не с изменением производительности . Следует повысить производительность , либо снизить . Поскольку второе сделать (запрещено снижать размер заработной), следует разрабатывать мер по повышению труда в рамках кадрами предприятия.

расчет показывает эффективность кадрового менеджмента, за создание условий (в том числе и за счет оплаты) и управления этой . Также можно проблемы в формировании системы мотивации.

Эффективность менеджмента также оценить и по показателям персонала не внутри (что проанализировано), но и при взаимодействии с внешней средой.

2 - Динамика персонала на ООО «УРАЛЭЛЕКТРО» в 2014-2016

Наименование показателя		2015	2016
выбывшего , чел. (Куб)	23	38	42
Количество персонала, чел. (Кпр)	22	36	42
уволенных работников по желанию или за дисциплины, чел (Кувс)	20	32	39
работников проработавших год, чел (Кстаб)	314	305	303
Среднесписочная всего, чел ()	327	318	314

Данные показывают, что на идет снижение персонала. Число персонала в году составляет 23 , из них по собственному желанию 20 человек (87%). В году выбывших работников на 16 человек и составило 38 , в том числе по собственному 32 человек В 2016 году уволившегося персонала , и стало выше 2014 на 19чел. Число персонала составило 42 , в том числе уволенных по желанию – 39 (93%). Основная увольнения персонала - не размером заработной и условиями (много ночных).

Наблюдается тенденция по приему персонала – с годом работников больше.

При движения персонала и проанализируем динамику показателей:

- оборота по приему : Коп = Кпр/Ссч
- коэффициент по выбытию: Ков = Куб/Ссч
- текучести : Ктек = Кувс/Ссч
- постоянства персонала : Кпост = Кстаб/Ссч.

3 - Движение на ООО «УРАЛЭЛЕКТРО» в 2014-2016гг

движения	2014		2016
Коэффициент по приему	0,067	0,113	
Коэффициент оборота по персонала	0,07	0,119	
Коэффициент кадров	0,06	0,1	0,124
постоянства персонала		0,959	0,965

Как из таблицы оборота по выбытию в 2015 году по отношению к предыдущему , что говорит об интенсивности выбытия , а в 2016 году показатель растет (на 12,6%). оборота по приему за три года, причем его примерно равны коэффициента по выбытию. Это говорит о том, что по приему – выбытию .

В 2015 году рост текучести кадров, что об увольнении персонала в из-за неудовлетворенности самих . В 2016 году показатель увеличивается еще (на 68,7% за три года).

постоянства дополняет коэффициент . Он имеет достаточно значение (в среднем что свидетельствует о степени закреплённости по предприятию и в целом за три увеличивается незначительно (в 1%).

Таким , экономические показатели о том, что в таких сферах менеджмента, как набор-отбор работа достаточно эффективно, что в целом на повышении всей системы кадрами.

общие показатели, по можно оценить кадрового менеджмента на ООО «», в рамках исследования разработать и проблематично, поскольку менеджмент как самостоятельная сфера предприятием не выделена и

документы, характеризующие эту сферу на предприятии, . Кроме , затруднительно использовать подход к оценке , так как рассчитать затраты на кадровый всего предприятия : в таком разрезе они не на предприятии ни в одном из .

В целом констатировать, что кадровый на ООО «УРАЛЭЛЕКТРО» организован для большинства небольших промышленности, из советского времени, ранее монопольную на местном рынке и не адекватную организации деятельности в изменяющихся условиях. факторы предприятия (из которых кадры) используются как ресурс и практически не организационные возможности.

менеджмент как деятельность недостаточно , а его организация неравномерна: внимание уделяется тем , которые под контроль государства (система оплаты), а также необходимым для производственного элементам (кадровое , управление обучением и развитием). Недостаточно внимание работников (что оправдано низким оборота по приему), а управлению работников (особенно должностей).

Большинство мест в организации менеджмента на ООО «» связано с недостатком и навыков руководителей в управления кадрами и развития потенциала и развития предприятия.

Таким , в результате проведенного деятельности исследования выявлена внедрения современных кадрового менеджмента, в настоящий либо не используются , либо используются и фрагментарно, что не позволяет необходимый от их эффект.

3. Рекомендации по коммуникационной программы для с персоналом в деятельности ООО «»

3.1 Недостатки программы на предприятии

существующей деятельности по кадрами предприятия и эффективной кадрового менеджмента влияют на рост труда, совершенствование мастерства, технической культуры , снижение текучести и как следствие улучшение потенциала и усиления его внутренних стратегического развития.

Как проведенный анализ, на в процессе кадрами возможности кадрового менеджмента недостаточно и ограниченно. существующей по управлению кадрами и создание эффективной кадрового менеджмента влияют на производительности труда, профессионального мастерства, технической культуры , снижение кадров и как следствие трудового потенциала и усиления его внутренних стратегического .

В связи с вышеизложенным целесообразным разделить все в рамках настоящего проекта на: 1) мероприятия, которые на оптимизацию существующих кадрового менеджмента, 2) , которые недостающие элементы.

3.2 по совершенствованию коммуникационной для работы с персоналом

должны в первую очередь элементы кадрового как:

1) Совершенствование деятельности по и отбору ;

2) Система оплаты различных категорий .

Проведем разработку мероприятий с потребностей в них предприятия и возможностей внедрения.

1) деятельности по подбору и персонала.

В кадровой работы в ООО «» на сегодняшний день анкетирования используются и в основном профессиональных качеств и общих сведений о кандидата. Вопросы же и внутриорганизационных остаются нераскрытыми. В то , как эти аспекты деятельности оказывают мощное на всю его профессиональную . Исходя из этого предложить внедрить в кадрового менеджмента двух (начала) видов , не имеющих отношение к качествам, а ориентированных на и социальные трудовой деятельности.

В время большинство приходят на собеседование с резюме и к ним дополнениями. В этом только от внутрифирменных зависит, будет ли он анкету.

составленная анкета (на предприятии) не добавляет информации и представляет не совсем копию резюме. соискатель пришел с расписанным резюме, то анкеты можно опустить, к заполнению лишь , собирающие «узкопрофессиональную» . Однако, по инспектора по кадрам ООО «» за последние годы не 3-5 человек предоставляли на при приеме или подобную форму списка личных . Это обусловлено низким знаний о необходимости резюме. считается, что резюме заполнять в основном на управленческие или должности. В то же время очевидным, что от характера не зависит необходимость дополнительных (кроме тех, что заносятся к карточку работника) и не верным считать анкетирования и резюме при приеме на должности.

Представляется использовать резюме и анкету. В варианте анкета

содержать вопросы, оценить соискателя с зрения личностной спецификации (то описывать то, какими должен обладать для успешного порученной ему работы). , не имеет смысла анкету для каждой . Представляется, что удобнее пользоваться общей формой для категорий работников, но с «приложениями». последние могут в зависимости от должности или , и, следовательно, предоставлять информацию о соискателя.

Такой массив информации, как данных анкет и потенциальных , требует достаточно обращения. Сотни с указанием имен, , телефонов, доходов и времени, для звонка - может хорошую службу для , не слишком в вопросах «межличностных ». Анкетируемый вполне чувствовать некоторую незащищенности и отказаться от заполнения пунктов анкеты. О чем отказ от заполнения граф (о « управляемости», конфликтности, пр.) судить.

Экономический от использования возможностей не может выявлен четко и : он распределен по всей деятельности предприятия: анкет период адаптации на предприятии, что скажется на его производительности. Кроме , заполнение и их анализ позволит на вакантную должность подходящего кандидата без принимать непосредственно при встрече с . Также при помощи можно составить и представить информацию директору (лично контролирует приема на работу сотрудников) в объеме, которые не его и так излишне загруженный день.

Экономически анкет с той точки зрения, что о работнике, содержащиеся в можно использовать в при урегулировании ситуаций в коллективе, что привести к снижению в результате внутригрупповых , а также к производительности труда обеспечения благоприятных труда на рабочем (за счет социально-психологического климата в).

2. Формирование кадрового .

Целью формирования резерва поиск лучших в плане сотрудников, для тех или иных должностей. нужно, для всех ключевых был определен кадровый – это обеспечивает процесс .

Формирование резерва должно с определения ключевых , которые

необходимо резервом. ключевых должностей составлять генеральный , поскольку такие имеют направленность. Кадровый может быть к стратегическим направлениям менеджмента, вопросы его формирования решаться именно директором. Список должностей, а бланк рекомендации для и бланк заявки на для сотрудников, распределяется руководителям и служб. Это происходит раз в год. Руководители на основе за своими сотрудниками и прошедшей , рекомендуют кого-либо из них в резерв, заполняя на все необходимые документы. , рекомендованный , заполняет бланк на выдвижение в кадровый , подтверждая тем самым, желание и развиваться. Для каждой существует перечень , которым должен кандидат. решение о выдвижении сотрудника, руководитель объективно оценить его качества и .

При этом зачисление в не является гарантией, что определенное время займет должность, о чем сотрудники еще в начале запуска .

На первом этапе резерва осуществлять начальник кадров с привлечением отделов для составления их должности, , что человек должен и уметь для успешной на данном месте. разработанная будет работать , и кадровым работникам не будет привлекать тех , на чью должность резерв.

Необходимо критерии подбора в кадровый резерв.

Для профессиональных требуется использовать тесты, специально для каждой должности.

того, целесообразным использование . Для этого надо бланк заявки на в кадровый . В бланке сотрудник :

- за что он отвечает на рабочем ; насколько ему интересна ;
- способен ли он решать проблемы;
- он инициативен;
- каковы его и слабые стороны;
- кто дать ему .

Если сотрудник попасть в кадровый , но не соответствует вышеназванным , то в целях демотивации таких необходимо прописывать критерии для каждой . И человек, с ними, ясно себе, может ли он на эту

должность. Получается, что сами оценивают свои , знают, над развитием способностей им надо , чтобы в попасть в кадровый .

Если сотрудник по критериям, он получает уведомление о его в кадровый резерв. В случае ему высылается об отказе, где обязательно причины .

При этом на предприятии постепенно формировать корпоративную культуру, будет на возможность отказа. сотрудники могут , зачем нужно замену и почему так сложно в резерв попасть. , растет опыт , развивается труда, и если действительно «болеет» за , он хочет, чтобы его ухода занял подготовленный . Я думаю, что большинство понимают важность выбора. от результатов каждый будет получать информацию о своих и слабых и рекомендации по развитию.

кадрового резерва как для самой организации, так и для . Он может прогресс своего , и это стимулирует его на большие . Он имеет возможность процесс (обучаться самостоятельно), , какие тренинги ему пройти, чему . Он как бы согласовывает жизненные планы с компании. При этом нет способа определения выбора, в процессе работы ясно, подходит ли человек на должность.

такая как промежуточная оценка развития. Через резервист будет промежуточную , по итогам которой ясно, как он развивается. И решение о готовности к самостоятельной в должности будет по итогам подготовки и аттестационной работы: работает над выбранным проектом и защищать его перед комиссией.

Таким , создание и кадрового резерва получить эффективный управления движением и сформировать с позиции качественных структуру персонала.

3. системы оплаты различных работников.

Как показал , на исследуемом предприятии оплаты труда обоснована и не формировать прямую и результативность труда. ярко прослеживается эта в отношении работников предприятия.

При оплаты труда и управленческого персонала на применяется повременно-премиальная система труда на основе тарифов. Причем премии от результативности производственных , что не всегда правильно с зрения мотивационного . Иногда эффективности производственно-хозяйственной не зависит от усилий работников. Чаще же наблюдать ситуацию: несовпадение получения фактических производства (от которого премия персонала) и усилий, на их получение работниками служб. В результате, , которые (по их личной оценке) продуктивно, получают (вознаграждение за их личный) только соответствующе продуктивной производства. Даже учитывать, что административные понимают такой пролонгации. В соответствующей мотивации (не стимулом) может и не . Более , если в результате в производстве премий не административные работники, работали на результат высока , что адекватной мотивации в вообще не будет и (и непосредственным таких исполнителей) намного больше для будущей мотивации подчиненных.

говоря, следует и внедрить различные оплаты труда не по категориям (ППП, вспомогательные,), а по группам работников, то или иное влияние на результаты . Кроме того, системы должны индивидуализированы, насколько это в условиях промышленного предприятия.

система оплаты (которая будет чем традиционная эффективной мотивации) определяется следующими :

- размер вознаграждения , прежде , социальными, а не экономическими ;
- индивидуальная заработная устанавливается с учетом , сколько другие работники ;
- система согласуется с долгосрочного найма;
- оплаты от результатов работы холдинга и его участников;
- уровень дифференциации (1 / 5).

Развитие системы оплаты должно привести к различий в оплате и управленцев. Это следованию принципу "", который подразумевает порядок оплаты на иерархических . Даже руководители не , сколько получают им сотрудники, так как оплата целиком в отдела кадров.

В с данной системой плата включает составляющих:

1) оплата;

2) сезонные (бонусы);

3) выходное (при выходе на или увольнении по желанию).

В свою , месячная оплата постоянную и переменную . Постоянная это оклад, который повышается по результатам деятельности работника. К части платы относятся за сверхурочную работу.

 работников определяются из справочников. практикуется повышение работников при условии .

Кроме того, к добавляются надбавки, которые четырех групп: за ; за условия труда (для рабочих); за ответственности; за рост жизни.

При этом система позволит рассматривать работу как дополнительный, заработок и относится к работе как к обычной обязанности.

Раз в (зимой и летом) должны получают . Размер бонуса из результатов компании, оценки руководством и некоторых условий. Обычно рассчитывается образом:

(ОЗП + Н) * Кф + Во, (3)

где ОЗП - заработная плата;

Н - к основной заработной ;

Кф - коэффициент, по результатам деятельности ;

Во - выплата, начисленная по оценки работника.

 пособие от количества отработанных лет и увольнения работника. В этой системы выделить три увольнений:

- по собственному ;

- по возрасту;

- по независящим от причинам (банкротство , попадание под численности).

Расчет пособия ведется образом:

ОЗП * Кс * Ку, (4)

где ОЗП - основная плата;

Кс - , определяемый из стажа ;

Ку - коэффициент, определяемый из увольнения работника.

труда производиться в следующие :

1) по итогам полугодия для премии;

2) по итогам для принятия о повышении заработной ;

3) в долгосрочной перспективе.

работы сотрудников с применением метода. По ряду вычисляется общее баллов для каждого . Оценка ведется по трем : качество работы, трудовой вклад и сотрудничество. общее суммарное баллов на все производственное .

Распределение средств на основе количества баллов, отдельным сотрудником, к количеству баллов на все . Изменение баллов в ту или другую является основанием для с начальником. Обычно сотрудников ежегодно.

При оценке работников для установления оплаты оценивается работника по критериям, таким как решаемых задач, профессиональных знаний, для работы, и др. На основании комплексной должности устанавливается оплаты. При переводе работника в высокий разряд придерживаются принципа, что сотрудников более разряда не быть более 1/3 от предыдущего разряда. при повышении руководящего в должности его увеличивается до максимального не сразу, а в течение лет.

Главное в оценке это не индивидуальный результат, а дисциплина, компании, готовность к работе на благо . Оценку должны осуществлять их начальники. Оценку составу организации вышестоящие . Результаты оценок в секторе по учету (отдела кадров), там и заносятся в дела работников. руководящего персонала на начальника подразделения на совете и, в личное дело не .

Данная система интерес и может внедрена по наиболее оптимального в

ней мотивирующего и стимулирующего система предполагает как фиксированного в виде оклада, исходя из квалификационных путем установления ставки, так и бонусов, которые исходя из показателей всего предприятия и подразделений за определенный период и оценки работника.

4. документационного обеспечения кадрового на предприятии.

Информационные сегодня успешно практически на всех управления . Но если автоматизация , связанных с финансовыми – очевидный для руководства путь эффективности, то необходимость работы кадровой осознается пока не всеми. предприятия, специалистам кадров необходимо информационные технологии в , в теоретическом и аспектах.

Прежде , необходимо провести анализ ситуации. В случае получить «автоматизированный », который только работу компании.

порядок , которые требуется перед системой по работы по подбору и персонала.

1. приема персонала – и основная задача персоналом (способы и к организации учета, суть персоналом и отличие от задач, эффекты от персонала).

2. необходимости автоматизации службы («первичность» о персонале, состояние , принципы, и актуальность автоматизации персоналом, преимущества кадровой деятельности).

3. комплексного персоналом (типы кадровых служб и электронного учета, и программные , доступ к данным и ими между подразделениями и , модели мотивации, и аттестация, квалификации, учет кадров и расходов на).

4. Проблемы выбора и системы кадрового учета (выбора, соотношение , поддержка, вопросы к , интегрирование с учетными системами).

5. , деловые и психологические сотрудников как фактор их профессиональной .

Предлагается приобрести продукт системы «1С (08.)», так как данное семейство позволяет те задач, которые с максимальной эффективностью, и документацию с другими сферами (бухгалтерским и управленческим , а также

оперативным).

Для реализации мероприятия купить сам продукт и провести персонала служб , участвующих в процессах кадрами, а инженера системотехника, в дальнейшем будет данную систему на .

Экономическая такой автоматизации заключаться (помимо социально-экономического эффекта) в потерь времени на оформление и большого объема документации, а также экономию при поиске необходимого .

Оптимизация имеющихся на элементов кадрового позволит не только управление на этапах, но и улучшить другими элементами. Так анкет при на работу улучшит (за повышения качества для принятия решений) совершенствовать и адаптацию и социальное работников. Использование шкалы премирования привести к качества профессионального и особенно движения за счет закрепления внутри .

Таким образом, организации оплаты и мотивации и процесса на работу в управления кадрами в ООО «» может повысить развитости кадрового до состояния, постепенно (в среднесрочной) формировать трудовой предприятия и перейти от к среднесрочному управлению.

Оптимизация на предприятии элементов менеджмента позволит не только на данных этапах, но и управление другими . Так использование анкет при на работу (за счет повышения информации для принятия) позволит совершенствовать и адаптацию и развитие работников. новой шкалы может привести к качества развития и особенно персонала за счет работников внутри .

Таким , улучшение организации труда и мотивации и приема на работу в управления в ООО «УРАЛЭЛЕКТРО» может уровень развитости менеджмента до состояния, постепенно (в перспективе) формировать потенциал предприятия и от текущего к среднесрочному управлению.

3.3 эффективности мероприятий по коммуникационной программы для с персоналом

Рассмотрим эффект от мероприятий, поскольку из ни не обладают собственным и могут проявить его в комплексе с мероприятиями, а другие более эффективны при сопутствующих мероприятий.

1. кадрового . Создание кадрового позволит снизить на кадровую деятельность, а приведет к показателя текучести принятых кадров.

экономический эффект от и создания кадрового резерва . По данным предприятия, на несвоевременности заполнения предприятие от 0,5 до 5% годового объема продукции. Для расчетов значение показателя - 1,5% от объема продукции. В данном используем значение выпуска за 2016 год.

на формирование резерва предприятия в себя: разработку документации (должностных работникам управления персонала), специальной программы (кадровой службы) и т.п.

затраты составить – 243,016 тыс. руб. (расходы на оплату пяти работников службы в 6 месяцев).

Прирост продукции, который теряет в результате высвобождения мест (из расчета 1,5%) составит – 129255 тыс. .*1,5% = 1938,375 тыс руб.

Экономический будет в разнице экономии и на внедрение мероприятия:

Э = , (5)

где Эз – экономия затрат ,

Зм – затраты на мероприятия

Э = 1938,375-243,016 = тыс руб.

Несомненно, формирование резерва требует действий персонала и руководителей, а поддержки со стороны руководителя. Но результаты стоят: «кадровая безопасность» — появляется возможность нехватку квалифицированных на управленческие . Существенно повышается , растет

понимание , что сделать карьеру в реально, эффективно работать и .

2. Разработка и внедрение системы информационного кадрового . Как было выявлено в проведения анализа, на увеличивается доля принятых , увольняющихся с предприятия или в течение испытательного (в пределах года). Это следствием , что при приеме на работу (а в процессе отбора) сделано неверное о параметрах . В результате предприятие потери, связанные с отбором, а учитывая, что на резерв неэффективно, такой приходится повторять .

Автоматизированная система «» экономит время кадровых , и позволяет быстрее оформление документации и информации по коммуникации внутри . Также проектируемые повлияют на изменение коэффициента и на уровень прибыли (увеличение объема продукции)

Влияние на экономические предприятия может выявлено следующим : за счет внедрения и сокращения кадров повысится труда и сократятся рабочего времени. В показатель труда может на 15-20%.

При уровне производительности труда тыс. руб./чел. и его на 15% производительность труда с снижения потерь времени составит:

 = 672,985 тыс.

Если принять, что персонала стабилизирована, а резерв позволит вакансии естественным путем (за выхода на пенсию, и пр.), а также в процессе обновления , то объем произведенной составит: 672,985*314 = тыс. руб., что на 27563,264 тыс. руб. больше, чем в 2015.

Коэффициент реализованной и произведенной на 2015г составлял: = 1,013.

При новой объем продукции составит: = 214108 тыс. руб.

Себестоимость продукции увеличится на затрат. для проведения мероприятий. в 2016г составляла: тыс. руб.

При внедрении мероприятий реализованной составит: 243,013+153220,0 = тыс. руб.

Прибыль составит: = 60644,987 тыс. руб.

Как можно , прибыль от проектируемых мероприятий на 97,2% (60644,987/30755), что о значительной эффективности мероприятий.

текучести может снижен за счет внутренних источников , поскольку при кадрового резерва часть вакансий быть заполнена работниками.

текучести на 2016г 0,042.

При 50% заполняемости собственными источниками и увольнения набранных работников за совершенствования методики , коэффициент текучести : (3+7+6)-18/314 =

Как можно видеть, персонала снизится на 85%, за внутренних перемещений (помощи резерва).

Проектируемые (помимо выявленного на показатели) необходимы в перспективе, создание собственного за счет уже работающих более эффективно, чем наем на рабочей силы единиц. В этом предприятие заранее возможность работников, которые из могут поступить на ту , которая без дополнительного им недоступна, а в момент поступления не .

Кроме того, кадрового резерва более формировать коллектив и на отбора уменьшить возникновения конфликтов в .

Расчет эффективности внедрения «1С: кадровое обеспечение».

По российских экспертов (в компании, программное обеспечение 1С) на предприятии с численностью до 500 чел (уровень исследуемого ООО «УРАЛЭЛЕКТРО») автоматизированной системы «» заменяет труд кадровых работников в года, в чьи входит оформление при приеме и увольнении .

Таким образом, в качестве определить средства на средней заработной 2 инспекторов кадровой (с высвобождением сотрудников), а также стоимость потерь времени еще 1 сотрудников (высвобождения).

Среднегодовая стоимость рабочего времени быть определена по данным.

В за год оборот по приему 30-40 человек (внутренние переводы).

На документов по в среднем тратится от 3х до 30 рабочего времени по

кадрам (включая по формированию о вакансиях, анализ , их обработка).

При средней заработной плате кадровой 8400 руб. потери времени в денежном составят (при 8- рабочем дне и 24 дней в месяц):

1 часа рабочего кадрового инспектора = 33,48 руб.

, что на оформление документации работника тратится 25 рабочего времени.

образом, потерь рабочего на оформление документов по составляют: 33,48*25*40 = тыс. руб.

Данная скрыта в затратах на системы документооборота и обеспечения деятельности и не может выявлена прямым . Поэтому данная будет использована в качестве , сэкономленных при установке системы кадрового .

Затраты на внедрение «Кадры» в себя:

Стоимость продукта – 16 тыс. руб.

Стоимость оплаты прав на установленного владельцу и стоимость обслуживания – 5,6 тыс. руб.

Расходы на персонала кадровых работе с составят: 1,7 тыс. руб. на 1 чел. При среднесписочной работников кадрового предприятия 5 человек, составят: = 8,5 тыс. руб.

Обучение осуществляется по в течение пяти по 2 часа в день. образом, потери рабочего , занятого на обучение : 2*5*5 = 50 часов.

При часа времени работника служб 33,48 руб. расходы предприятия : 33,48*50 = руб.

Таким образом, расходы на внедрение программного продукта : 16+5,6+8,5+1,674 = тыс. руб.

Экономический эффект заключаться в разнице и затрат на внедрение :

$$Э = Эз-Зм, \quad (6)$$

где Эз – затрат предприятия,

Зм – на внедрение мероприятия

Э = -31,774 = 21,618 тыс. руб.

образом, автоматизированной кадровой уже на первом этапе получить экономический в виде затрат предприятия на обеспечение работы по персонала. Эффект от автоматизированной ориентирован на перспективу, кроме оформления и передачи информации она множество (которые также увеличивать при помощи оборудования и модификации обеспечения), позволят более выполнять функции, отношение к управлению .

Таким , расчет экономической нескольких мероприятий, из в рамках данного проекта, говорить об экономической предложений. Кроме , следует отметить, что отдельных кадрового менеджмента на улучшение всей управления и повысит труда как фактор экономического производственного предприятия.

3

По результатам проведенного необходимо следующие выводы.

В время все большее руководителей осознают роль в хозяйствующих субъектах и к выводу о том, что только и постоянная работа с может успех. Главной руководства становиться таких принципов и , которые создавать эффективную управления персоналом, на взаимовыгодное стратегическое организации и ее . Для построения эффективной управления персоналом наличие целенаправленного воздействия на , которое обеспечивается в кадрового менеджмента.

В литературе нет четкого кадрового . Одни авторы , что кадровый менеджмент – это парадигма управления современной с точки зрения человеческих ресурсов. авторы полагают, что менеджмент – это из элементов комплексной по управлению персоналом в части формирования потенциала . И те и другие позиции в том, что оценивают работников как актив предприятия, его ценность и использование связанных с методов управления. для отечественных кадровых , пока еще овладевающих технологиями менеджмента, различие традиционными методами персоналом и управления человеческими в известной степени теоретический характер.

анализ предприятия позволяет о том, что ООО «УРАЛЭЛЕКТРО» на сегодняшний является одним из стабильно предприятий. Предприятие, достаточным уровнем , не умеет их оптимально и распределить образом, чтобы достаточный уровень устойчивости. Ему необходимы по повышению и улучшению финансово-экономического , особенно ориентированные на .

Поскольку для современного персонал одним из важнейших производства, можно о важности вопросов кадрами в повышения эффективности предприятия.

Все вопросы, с кадровым управлением, к компетенции кадров предприятия.

На предприятии деятельность по развитию включает в повышение по

основному месту , участие в региональных мастерства, а также новым при внедрении в производство видов оборудования. , что в основном, на предприятии по управлению повышения квалификации на производственный персонал, считается, что наличие образования у работников уже является постоянного развития. увеличение затрат на касается персонала, как наиболее , однако эти затраты не в себе стимулирующего , побуждающего к способностей работников.

В главе 3 предложено:

1. Улучшение процедуры приема на работу за счет использования научных методов и инструментария.

2. Создание внутреннего кадрового резерва;

3. Оптимизация системы оплаты труда различных категорий работников;

4. Совершенствование документационного обеспечения процессов кадрового менеджмента на предприятии.

Предлагаемые мероприятия не только позволяют развивать кадровый менеджмент в наиболее перспективном направлении, но и дают хороший экономический эффект. Создание кадрового резерва позволит сократить потери на 1695,359 тыс. руб., а внедрение автоматизированной системы принесет дополнительный доход 21,618 тыс. руб. в данном случае нельзя сказать, что первое мероприятие более выгодно экономически, поскольку в данном случае рассчитаны только видимые эффекты, так автоматизированная система сократить расходы рабочего времени не только кадровых работников, но и управленцев, которые при помощи оперативной информации смогут принять решение в нужный момент. Также автоматизированная кадровая система учета позволит сформировать документацию, которой раньше не было на предприятии и которая повысит качество коммуникационного процесса в кадровом менеджменте. Такие моменты невозможно просчитать в настоящий момент и можно говорить только о более высоком уровне отдачи от внедрения данного мероприятия в будущем. Также следует сказать о внедрении новых систем оплаты труда. Рассчитать экономически результативность в настоящий

момент затруднительно, даже теоретически, так как отсутствует информация о возможном изменении мотивации и производительности труда в связи с этим, поэтому данное мероприятие предлагается для экспериментального внедрения (пилотного варианта).

Таким образом, можно говорить об экономической обоснованности предложений. Кроме того, следует отметить, что совершенствование отдельных элементов кадрового менеджмента повлияет на улучшение всей системы управления и повысит производительность труда как основной фактор экономического развития производственного предприятия.

Список использованных источников информации

1. Гражданский Кодекс РФ от 31.12.2001, (с последними изм., внесенными Федеральным законом от 29.12.2006 N 258-ФЗ) //http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=home

2. Федеральный Закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 №208-ФЗ (в ред. от 27.02.2003)

3. Аксенова Е.А. «Основы кадрового менеджмента» // http://strategy.narod.ru/diplom/kadrmanag.htm

4. Алавердов А. Р. Управление кадровой безопасностью организации: Учебник. М.: Маркет ДС. 2014. 176с.

5. Белецкий Н.П. Управление персоналом. 2-е изд. М.: Современная школа. 2016. 448с.

6. Данилкина С. Для развития кадрового менеджмента необходима система координат // http://new.hrc-alliance.ru/page.php?al = coordinate _system &pg=2

7. Дмитриенко ТА. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации.- Киев, 2014.

8. Дракер П. «Управление, нацеленное на результаты», М: Перспектива, 2012. 790с.

9. Дряхлов Н.И. Социология труда. - М., издательство Московского университета. 2012.

10. Дресвянников В.А. Управление знаниями организации. М.: КноРус. 2014. 344с.

11. Дятлов В.П., Кибанов А.А., Одегов Ю.Г., Пихало В.Г. Управление персоналом. - М.: Academia, 2016.

12. Дубинина И.Н. Управление творчеством персонала в условиях инновационной экономики. М.: ACADEMIA(малая). 2014. 376с.

13. Егоршин А.П. Управление персоналом. - М.; Нижний Новгород: НИМБ, 2014

14. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. 2-е изд. М.: Альпина Паблишерз. 2015. 280с.

15. Искусство менеджмента. Практическое руководство. Серия Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом». Перевод с английского.

Москва: Финпресс, 2016.

16. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента. 11-е изд., испр. М.: Новое знание (Москва). 2015. 336с.

17. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: Учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.:Инфра-М. 2015. 383с.

18. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. учеб. - М.:ИНФРА – М. 2012. 484с.

19. Кравченко А.И. Социология труда в XX веке. Историко - критический очерк. - М., Наука, 2012.

20. Катернюк А.В. Исследование систем управления. Введение в организационное проектирование, учебное пособие, М: Феникс, 2013. - 315с.

21. Лукашевич В.В. Управление персоналом: Учебник. - М.: Национальный институт бизнеса, 2013, -500с.

22. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное

пособие. - Москва; Новосибирск, 2016,-430с.

23. Менеджмент организации / под редакцией Румянцевой З.П., Саломатина Н.А. / М.: ИНФРА – М: ИНФРА-М, 2013- 500с.

24. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 2014- с.800

25. Михеев С.И. Построение корпоративной системы оценки и развития персонала // Нефтепереработка и нефтехимия. Науч.-техн. достижения и передовой опыт. - 2016. - Вып. 9. - С. 8-10.

26. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом: оценка эффективности. - М.: Эксмо, 2014,

27. Орлов А.И. Менеджмент. Организационно-экономическое

моделирование, М: Феникс. 2015. - 475с.

28. Основы современного социального управления. Теория и методология. / Под ред. В. Н. Иванова. М.: Дашков и Ко, 2014- 510с.

29. Палагина А., Кашникова К. Рональд Коуз // Серия «Гуру менеджмента, М: IPR-Media, 2015. 364с.

30. Попов С. Г. Социальный менеджмент. М: Экмос, 2015 – 360с.

31. Прусская С. Режим экономии и сотрудники //"Консультант", 2016, №9 //http://www.gaap.ru/biblio/management/personnel/026.asp

32. Райнер Нирмайер, Манюель Зайфферт Мотивация. 4-е изд., испр. М.: SmartBook. 2015. 122с.

33. Резник С.Д. Управление персоналом.- Пенза, Изд-во Пензенского ТГУ, 2015.

34. Рофе А. И. Экономика и социология труда. -М., Экмос, 2014.

35. Рофе А.И., Ерохина Р.И., Пшеничный В.П., Стретенко В.Т. Экономика труда. - М., Высшая школа, 2016.

36. Самойлова А.Г. Профиль успеха: подготовка кадров // Нефтепереработка и нефтехимия. Науч.-техн. достижения и передовой опыт - 2015. - Вып. 4/5. - С. 22-23.

37. Симонова И.Ф. Некоторые аспекты формирования системы управления развитием персонала организации / И.Ф. Симонова, Л.М. Дудаева // Управление персоналом - 2016. - № 1. - С. 16-18.

38. Сошников А. Оценка персонала: психологические и психофизиологические методы. М.: Эксмо. 2015. 240с.

39. "Социальный менеджмент" учебник под ред. Д.В.Валового Москва, ЗАО "Бизнес-школа"Интел-Синтез", 2016г.

40. Тейлор Ф.У, «Научная организация труда» (в книге А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. «Управление - это наука и искусство»), М: Республика, 2012. / С. 239—240.

41. Теория менеджмента под ред. Лялина А., Латфуллина Г., Учебник для вузов, Стандарт 3-го поколения, СПб.: Питер. 2015. 464с.

42. Томшин А.Н. Кадры, как и прежде, решают все // Консультант директора - 2014. - Вып. 4/5. - С. 30-31.

43. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 2015.

44. Федорова Н.В., Минченкова О.Ю. Управление персоналом организации. 4-е изд., перераб. и доп. М.: КноРус. 2015. 512с.

45. Фомин А.Н. Служба персонала: в ногу со временем / А.Н. Фомин, А.П. Епанчинцева // Консультант директора - 2015. - № 8. - С. 53-56.

46. Франчук В.И. Основы построения организационных систем. – М.: Экономика, 2014-380с.

47. Фридман А. Вы или Вас: профессиональная эксплуатация подчиненных. М.: Добрая книга. 2015. 496с.

48. Щур Д.Л. Кадровые решения в кризисных условиях. СПб: Питер. 2015. 144с.

49. Чеховских И.А. Управление персоналом: в вопросах и ответах. М.: Эксмо. 2016. 208с.

50. Международный журнал "Проблемы теории и практики управления" http://www.ptpu.ru/default.asp

51. Кайзер Д "Как сделать работу руководителя более эффективной"// Журнал «Кадры предприятия», 2016, № 3

52. Модели и методы управления персоналом. / Под. Ред. Е.Б. Моргунова, // Управление персоналом, № 8, 2016

53. «Система мотивации персонала» // Консультант директора, 2012. №4.

54. Щекин Г. "Социальное управление как система"// http://www.ptpu.ru/archive.htm

55. Слонов Н. "Ситуативность и системность в менеджменте" http://www.ptpu.ru/archive.htm

Приложения