

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/vkr/393330>

Тип работы: ВКР (Выпускная квалификационная работа)

Предмет: Управление персоналом

Введение 3

Глава 1. Теоретические аспекты построения и протекания коммуникаций в организации 6

1.1 Понятие, значение и виды коммуникаций в системе менеджмента 6

1.2 Коммуникационные сети, стили и процесс 9

1.3 Коммуникативные барьеры и способы их преодоления 15

Глава 2. Анализ системы коммуникаций в Управлении образования администрации Абанского района и направления ее оптимизации 17

2.1 Общая организационно-экономическая характеристика Управление образования администрации Абанского района 17

2.2 Анализ системы коммуникаций в управлении образования администрации Абанского района 30

Глава 3. Рекомендации по повышению эффективности системы коммуникаций на предприятии 48

Заключение 59

Список использованных источников 61

В качестве основной проблемы, препятствующей эффективной коммуникации в Администрации Абанского района, опрошенные сотрудники назвали сокрытие руководством некоторой информации. Это говорит о том, что сотрудники администрации считают, что руководство не информирует сотрудников обо всем, что происходит в администрации, и что они имеют право знать об этом, что часто сказывается на эффективности их работы.

Наличие большого количества посредников в информационной коммуникации - вторая по распространенности проблема в Администрации Абанского района. Эта проблема характерна для организаций с большим количеством иерархий и подразделений.

В процессе передачи информации по многочисленным каналам происходит ее искажение. Многие сотрудники считают, что эффективному общению мешает ограниченность средств коммуникации. Такая реакция чаще встречается среди старших и младших сотрудников местных органов власти. Оценка эффективности устной и письменной коммуникации представлена на рисунке 11.

Рисунок 11 - Характеристика эффективности устных и письменных коммуникаций

Для большинства сотрудников более эффективным является устное общение. Хорошая вербальная коммуникация во многом зависит от того, насколько четко отправитель представляет себе, какую информацию нужно передать, какой словарный запас используется для передачи сообщения получателю, насколько открыто получатель чувствует себя, не соглашаясь, запрашивая дополнительную информацию или выражая сомнения, и многое зависит от того, насколько открыто вы взаимодействуете с получателем. Вербальная коммуникация предпочтительнее, поскольку она позволяет получить немедленную обратную связь, обменяться мнениями и уточнить информацию.

Письменная коммуникация - хороший способ общения со всеми заинтересованными сторонами одновременно и позволяет передать большой объем информации, которую трудно понять при первом прочтении. Она также позволяет отправителю неоднократно обращаться к переданной информации и защищает его от превратностей человеческой памяти и избирательного восприятия. Однако письменная коммуникация не дает возможности обмениваться идеями, что и составляет суть истинного общения. Письменная коммуникация достигает своей цели только тогда, когда люди читают и понимают материал. Поэтому только 35% сотрудников Управления администрации Абанского района считают, что письменная коммуникация более эффективна. Только 20 процентов сотрудников Управления администрации Абанского района всегда имеют доступ к необходимой информации. Такая ситуация в основном вызывает реакцию руководителей всех уровней: 65 процентов сотрудников в настоящее время имеют лишь эпизодический доступ к необходимой им информации.

Это делает часть информации бессмысленной и снижает эффективность работы HR, поскольку они не

получают своевременную информацию; 15 % сотрудников не имеют доступа к необходимой им информации; и только 15 % сотрудников имеют доступ к необходимой им информации в любой момент времени.

В контексте эффективности использования коммуникаций в управлении персоналом следует изучить отношение сотрудников к различным аспектам HR-деятельности.

Наиболее осведомлены работники о системе оплаты труда. Меньше всего они осведомлены о трудовом законодательстве: только 40 % сотрудников знают его содержание. В целом, осведомленность по всем аспектам трудовой деятельности, подлежащим оценке, недостаточна. Например, поражает отсутствие знаний о системах премирования. Это говорит о том, что руководители сектора самостоятельно определяют порядок распределения премий, не информируя сотрудников о причинах этого. Эффективная работа персонала должна основываться на вкладе сотрудников в достижение конкретных организационных целей. Поэтому сотрудники должны быть осведомлены о текущих целях организации. Оценка осведомленности персонала о текущих целях организации представлена на рисунке 12.

Рисунок 12 - Осведомленность персонала о текущих целях организации

Только 20% служащих считают, что они знают, какие цели в настоящее время стоят перед Управлением образования администрации Абанского района. 45% служащих оценивают свои знания целей организации как частичные. 35% не имеют представления о тех целях, которых стремиться достичь Управлении образования администрации Абанского района. Это показатель того, что информирование персонала о текущей общей деятельности компании является недостаточным.

Персонал должен быть знаком с кадровой политикой и кадровой стратегией организации. Это также является показателем эффективности использования коммуникаций в управлении персоналом. Данные представлены на рисунке 13.

Рисунок 13 - Осведомленность персонала о текущих целях организации

Знания об этих аспектах управления человеческими ресурсами еще более ограничены, чем знания об организационных целях. Только 10 % сотрудников знают, что такое кадровая стратегия и на что направлена кадровая политика Абанского районного управления образования; 25 % сотрудников не знают, что такое кадровая политика и кадровая стратегия, а 65 % знают лишь отчасти.

Сотрудники не знают, как руководство учреждения воспринимает трудовые ресурсы и как планирует их эффективно использовать. Это снижает влияние персонала.

Следующий вопрос анкеты - оценка того, обладают ли сотрудники знаниями о своей работе. Это показано на рисунке 14.

Рисунок 14 - Владение служащими информацией, относящейся к их работе

Исследование показало, что сотрудники в основном осведомлены о знаниях и навыках, необходимых для их работы. Эта информация частично указана в должностных инструкциях, с которыми сотрудники имеют доступ. Сотрудники очень слабо представляют себе объем своих обязанностей на рабочем месте. Только половина сотрудников знакома с производственной деятельностью администрации как органа местного самоуправления. Лишь немногим более половины сотрудников осведомлены о ресурсах, доступных им в работе.

Такой низкий уровень осведомленности не может не сказаться на эффективности работы сотрудников. Последний вопрос анкеты был призван оценить, считают ли сотрудники Администрации предоставленную информацию достаточной. Результаты оценки представлены на рисунке 15.

Рисунок 15 - Оценка уровня достаточности информации

Большинство сотрудников Абанского районного управления образования считают, что информация,

предоставляемая им при выполнении работы, недостаточна. Это утверждение вполне обоснованно, если учесть степень осведомленности о различных аспектах трудовой деятельности, выявленную в предыдущих вопросах. Только 25 % сотрудников считают, что им достаточно информации. В основном так ответили руководители разных уровней.

Результаты опроса показывают, что информационная и коммуникационная политика в Абанском районном управлении образования недостаточно эффективна как в целом, так и в области управления человеческими ресурсами.

Сотрудники не осведомлены о многих важных вопросах, касающихся работы управления образования администрации Абанского района в целом и его непосредственной деятельности в частности.

Использование коммуникационных систем в управлении человеческими ресурсами в Управлении образования Абанского района крайне ограничено.

В следующем разделе представлены рекомендации по его развитию и совершенствованию.

Глава 3. Рекомендации по повышению эффективности системы коммуникаций на предприятии

План индивидуальных заданий - это документ, в котором максимально четко и ясно прописаны задачи и функции, которые будут возложены на специалиста в течение определенного периода времени. Цель такого плана - уменьшить или устранить рабочие проблемы сотрудника, такие как непонимание задач, несоблюдение сроков, частые консультации с руководителем и т. д.

При разработке индивидуальных планов поручений необходимо учитывать следующее:

- функции и задачи, возложенные на эксперта, и трудности, с которыми он столкнется в течение определенного периода времени;
- опыт работы и профессиональные навыки, приобретенные сотрудником, а также особенности его стиля работы; и
- текущие и перспективные задачи, структурные особенности органа местного самоуправления.

Индивидуальное задание предназначено для планирования и оценки эффективности работы сотрудника в течение месяца руководителем подведомственной организации.

Предложенная система оценки также может быть использована в качестве стимула для повышения квалификации и творческого отношения к работе. Индивидуальные задания выдаются сотрудникам перед началом планового месяца и содержат перечень задач с конкретными результатами, сроками и интенсивностью работы, которые указываются отдельно для каждой задачи.

В исключительных случаях руководитель отдела имеет право вносить обоснованные и взаимосвязанные изменения и дополнения в индивидуальные задания. Исполнитель указывает в индивидуальном задании фактическую трудоемкость и срок выполнения конкретной работы. В случае невыполнения или несвоевременного выполнения работ и при необходимости в поле "Примечание" вносится соответствующее пояснение. После внесения указанных данных по всем пунктам исполнитель подписывает индивидуальное задание и передает его менеджеру в последний день планируемого месяца. В течение трех дней после получения от менеджера выполненного индивидуального задания ответственный за выполнение задания оценивает выполненную работу по качеству, своевременности и сложности. Кроме того, выставляется общая оценка работы сотрудника.

Существует четыре уровня качества: неудовлетворительный, удовлетворительный, хороший и отличный.

Если результаты, полученные практикантом, не соответствуют требованиям разработанного задания, положениям раздела 3 индивидуального задания или другим условиям, выставляется оценка "неудовлетворительно", и работа не считается выполненной вопреки этому.

При неудовлетворительной оценке научный руководитель не получает никаких оценок за выполненное задание. Оценка "удовлетворительно" означает, что работа выполнена, но не полностью соответствует требованиям и нуждается в доработке для исправления ошибок и устранения недостатков.

Оценка "удовлетворительно" дает 0,5 балла за работу. Оценка "хорошо" (0,75 балла) означает, что работа в основном выполнена в соответствии с требованиями. Оценка "отлично" (1,0 балл) ставится в том случае, если работа выполнена без объяснений, проявлена инициатива, находчивость и творческий подход, а также добросовестность.

Что касается сложности, то существует четыре оценки, соответствующие четырем категориям сложности.

При этом к единицам сложности относятся задания, которые полностью соответствуют квалификационным требованиям к данному специалисту и описаны в пунктах "должен знать" и "квалификационные требования" должностной инструкции.

Задания, которые не полностью соответствуют или не соответствуют знаниям и опыту сотрудника, оцениваются в 0,75 балла (вторая категория сложности) и 0,5 балла (первая категория сложности) соответственно. В свою очередь, задания, требующие более высокой квалификации, чем та, которой должен обладать специалист, оцениваются с повышающим коэффициентом 1,25 (четвертая категория сложности). Коэффициент эффективности использования времени рассчитывается как отношение времени, запланированного на выполнение задачи, к времени, фактически затраченному на ее выполнение. Общий балл получается, как среднее значение всех конкретных показателей. Например, если выполненная работа оценена как "хорошо" (0,75 балла), сложность работы относится к 3-й категории сложности (1,0 балла) и была выполнена один день назад ($K_{вр} = 1,25$), то общий балл составит: $(0,75 + 1,0 + 1,25) : 3 = 1$. При необходимости руководитель должен указать в графе "Замечания" причины выбора той или иной оценки за выполненную работу. Исполнителю необходимо ознакомиться с индивидуальными заданиями, которые заполняются полностью и подписываются руководителем.

Оперативные совещания для административного персонала - эффективный способ коллективного решения актуальных вопросов, связанных с реализацией программы работы местного органа власти.

Основная цель оперативного совещания - выявление конкретных причин и недостатков и определение действий по их устранению, а также прогнозирование возможных нарушений и отклонений от плана и программы. Оно также направлено на повышение чувства ответственности административного персонала, расширение его кругозора и совершенствование навыков работы. Управленческие совещания проводятся раз в неделю (по пятницам) директором администрации и его заместителем по административной части. Регулярные встречи проводятся с 15:00 до 16:00. Повестка дня совещания включает в себя вопросы, обсуждаемые по мере необходимости. В работе совещаний принимают участие все входящие в состав администрации отделы по назначению руководителей отделов. Состав участников совещания определяется на основании утвержденной повестки дня и доводится до сведения соответствующих специалистов и руководителей отделов администрации не менее чем за три дня до ее опубликования.

На совещании обсуждаются только те вопросы повестки дня, которые не могут быть согласованы и решены в рабочем порядке. Если на заседание выносятся вопросы, которые могут быть решены в рабочем порядке, то они обсуждаются, а должностному лицу, ответственному за их решение, объявляется выговор. В заключительном слове председатель сообщает собранию о мерах, которые будут приняты в отношении провинившегося должностного лица. Итоги собрания заносятся в протокол и предоставляются всем для ознакомления. Все решения и резолюции собрания секретарь направляет исполнителю секретарю. Форма управления - управленческая карточка.

Если в работе собрания принимают участие представители сторонних организаций, им предоставляется время для выступления по их просьбе. Повестка дня заседаний руководства Управления Абанской районной администрации формируется Комитетом административного управления при первом заместителе администратора на основании указаний администратора и с учетом информации от различных оперативных отделов.

Эти отчеты включают в себя предупреждения о невыполнении или возможном невыполнении плана работы, информацию о результатах работы за прошедший период, оценку деятельности различных отделов, информацию о ближайших задачах и данные о контроле за выполнением решений, принятых на предыдущих заседаниях. В зависимости от утвержденной повестки дня основной или объединенный доклад может быть представлен заместителем генерального директора.

Задачи Административно-управленческого офиса по проведению заседаний Управляющего совета следующие:

- Подготовка протоколов заседаний;
- Заполнение карточек руководства, собранных и обработанных за день до очередного заседания;
- Своевременное информирование экспертов и представителей внешних организаций, участвующих в заседании, о предусмотренной повестке дня и ознакомление их с ней. Во время встречи все должны соблюдать общую дисциплину управленческого совещания:
- Не опаздывать;
- Говорить четко и кратко и не обсуждать тривиальные вопросы;
- Не ограничиваться критикой и жалобами, а завершать обсуждение предложениями;
- Не превращать обсуждение деловых вопросов в личные счёты или споры о престиже;
- Держать эмоции под контролем, корректно относиться к другим, не нападать агрессивно и не обвинять;
- Задавать вопросы и делать комментарии после получения разрешения хозяина, а не все сразу; - Не задавать вопросы и не делать комментарии без разрешения хозяина; - Не вступать в ненужные действия

или разговоры;

- Не занимайтесь ненужными делами или разговорами;

- Не курить. Ведущий объявляет об открытии стратегического совещания и информирует участников о порядке работы, задачах и целях совещания;

- Обобщает решения и замечания участников; выясняет претензии по ходу совещания и, при необходимости, определяет программу и повестку следующего совещания. Обязанности секретаря совещания по контролю за выполнением решений совещания включают: - при необходимости информировать управляющего делами о предстоящих сроках исполнения документов и решений;

- При их выполнении ставить соответствующий штамп в контрольной карточке по информации ответственного исполнителя. Все участники совещания обязаны зарегистрироваться у секретаря перед началом совещания. В начале встречи секретарь предоставляет модератору список участников. Реализация этого плана коммуникации должна основываться на следующих принципах.

Во-первых, личные потребности сотрудников, такие как: планы заработной платы, рабочее время и условия, льготы, здоровье и безопасность, статус и начальники (непосредственные подчиненные и подчиненные), отдых и дополнительные льготы, расторжение трудового договора, праздники, дисциплина (наказания и правила), процедуры рассмотрения жалоб, генеральные менеджеры и представители профсоюза, ожидания, получение информации, представляющей непосредственный интерес для сотрудников, Во-вторых, работнику должна быть предоставлена вся информация, связанная с работой, такая как навыки и компетенции, ресурсы, гибкость работы, факторы, влияющие на выполнение работы (сфера ответственности, производственные задачи), факторы, влияющие на рабочую среду, и изменения во всем этом.

В-третьих, информация, расширяющая сферу интересов сотрудника, должна предоставляться в областях, которые не имеют прямого или косвенного отношения к сотруднику и называются "базовой информацией". К такой базовой информации относятся цели высшего руководства, цели обучения и повышения квалификации, общефирменные цели, информация о политике и финансовом положении организации, изменениях

В Управлении Абанского района необходимо проводить более формальные встречи в дополнение к обычному неформальному общению с сотрудниками, чтобы обеспечить обмен всей необходимой информацией. Предлагается организовать брифинг-группы для повышения осведомленности сотрудников о текущих задачах и работе местной администрации. Брифинг-группы - это инструмент для распространения и цепного обсуждения информации.

Старшие менеджеры организуют встречи со своими непосредственными подчиненными и передают им определенную информацию. Затем эта информация передается, например, на совещаниях с подчиненными. Только после этого считается, что все уровни организации в курсе информации.

Такой подход полезен для передачи информации и подготовки дискуссий, например, о будущих изменениях, влияющих на организацию в целом или работу сотрудников, об успехах организации или отдельных подразделений, а также для оценки изменений, которые могут быть полезны в будущем. Использование информационных групп может быть очень эффективным средством информирования сотрудников об организационных изменениях, и более десяти лет назад преимущества внедрения системы информационных групп в организации включали.

Система требует от организации определения ответственности отдельных менеджеров в случае неудачи и разъяснения информации сотрудникам.

Это может быть средством быстрой и точной передачи информации по обычным каналам, например, от старших менеджеров к линейным менеджерам, от менеджеров к линейным менеджерам, от менеджеров к младшим менеджерам и от младших менеджеров к рабочим группам.

Поскольку это метод личного контакта, сотрудники могут задавать вопросы и получать ответы от более осведомленных менеджеров.

1. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ

2. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации/ А.Н. Аверин. - 3-е изд. - М.: Флинта: МПСИ, 2018. - 224 с.

3. Аветисян К.А. Совершенствование процедур подбора персонала в организации // Проблемы экономики и менеджмента. 2020. №1 (1). С. 56-59.

4. Авруцкая С.Г., Воробьева Т.Ю. Современные методы приема персонала в России // Успехи в химии и химической технологии. 2019. №4 (153). С. 131-136.

5. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации; Синергия - Москва, 2018. - 656 с.
6. Алехина О.Ф. Ключевые персонал-технологии: практический инструментарий / Оксана Алехина. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2019. - 392 с.
7. Барбарская М.Н. Сущность процесса управления персоналом организации на современном этапе // Основы ЭУП. 2020. №4 (16). С. 91-96.
8. Баташева М.А., Баташева Э.А. К вопросу о методах подбора персонала // Вестник науки и образования. 2020. №12 (24). С. 40-44.
9. Белоногова Е.И. Основные проблемы управления развитием персонала в условиях цифровой экономики // Вестник науки и образования. - 2018. - №13 (49).
10. Валдеева Е.М., Парфенова Н.И. Организация работы по подбору персонала // Human Progress. 2019. №4. С. 56-58.
11. Валиуллина Н.Р. Технология подбора как основа эффективного управления персоналом // Вестник МГУКИ. 2019. №2. С. 133-135.
12. Васильцова, Л.И. Экономика управления персоналом / Л. И. Васильцова, Н. А. Александрова, С. В. Радионова, Е. А. Скворцов. - Екатеринбург, 2018. - С. 165.
13. Виниченко М.В., Строкова С.А. Некоторые подходы к оценке источников подбора персонала // Материалы Афанасьевских чтений. 2020. №2 (15). С. 90-93.
14. Волкова М.В., Ладыгина Е.С. Наем и отбор сотрудников в организацию: особенности работы отдела по персоналу // Общество: политика, экономика, право. 2019. №3. С. 73-75.
15. Глик, Д. И. Эффективная работа с персоналом: практическое пособие / Д. И. Глик. - 2-е изд. - Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. - 144 с.
16. Горина, М. С. Управление персоналом предприятия и методы оценки его эффективности / М.С. Горина // Modern Economy Success. - 2019. - № 3. - С. 15-22.
17. Карымова О.С., Чурносова К.В. Социально-психологическая адаптация сотрудников коллектива [Текст] // Азимут научных исследований: педагогика и психология. - 2018. - Т. 6. - №1 (18). - С. 310-312
18. Лазутина А. Л., Лебедева Т. Е. Новые требования к качеству управления персоналом в условиях цифровой экономики и управления. Актуальные вопросы современной экономики. 2019. № 5. С. 177-180.
19. Лукичева Л.И. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.И. Лукичева; Под ред. Ю.П. Анискин. - М.: Омега-Л, 2018. - 263 с.
20. Лясковская Е. А., Козлов В. В. Управление персоналом в цифровой экономике. Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2018. № 12(3). С. 108-116.
21. Погонышева Д. А., Ковалев Я. С. Управление персоналом в цифровой экономике. В сборнике: Инновационное развитие предпринимательской деятельности региона. Сборник статей международной научно-практической конференции. Брянск, 2020. С. 24-27
22. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М. Б. Управление человеческими ресурсами. Модуль 4; Дело АНХ - Москва, 2018. - 128 с.
23. Филиппова, И.А. Развитие цифровой экономики в России [Электронный ресурс] / И.А. Филиппова, Д.Д. Незванов // Вестник УлГТУ. - 2018. - №3
24. Чуланова, О. Л. Кадровый консалтинг: учебник / О.Л. Чуланова. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 358 с.
25. Чуланова, О.Л. Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски: монография / О.Л. Чуланова. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 364 с.
26. Шарков, Ф.И. Интегрированные коммуникации: правовое регулирование в рекламе, связях с общественностью и журналистике: учебное пособие / Ф.И. Шарков. - М.: Дашков и К, 2019. - 336 с.

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/vkr/393330>