# АНАЛИЗ ВНУТРИКОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЙ

(НА ПРИМЕРЕ ООО «РЭСТЛЕНД»)

2014

Содержание

Введение

Глава 1. HR - анализ

.1 HR - анализ в психологических исследованиях

.2 Особенности анализа внутрикорпоративных коммуникаций

Глава 2. Эмпирическое исследование в организации на примере ООО «Рэстленд»

.1 Описание организации

.2 Анализ работы организации

.3 Методология эксперимента

.4 Проведение исследования его результаты

Глава 3. Повышение уровня развитости коммуникативных навыков

.1 Предложение и внедрение программы по повышению общего уровня коммуникабельности

.2 Анализ результатов исследования

Заключение

Список использованных источников

коммуникация внутрикорпоративный психологический программа

Введение

Актуальность темы выпускной квалификационной работы обуславливается тем, что тема HR-анализа внутрикорпоративных коммуникаций, в условиях современного мира является значимой для всей отрасли управления. Начиная с рядовых сотрудников только появившихся организаций и заканчивая топ менеджерами лидирующих предприятий. Эта значимость определяется следующими факторами:

внутрикорпоративные коммуникации как таковые оказывают влияние на все сферы деятельности организации;- анализ является передовым методом в изучении процессов внутри организации;

в независимости от целей и миссии организации метод HR - анализа, при правильном использовании, показывает достоверные аналитические данные по организации.

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

Несмотря на привлекательность HR-анализа как метода обработки информации полученной в HR отделах. Сам HR - анализ не пользуется большим успехом у различных фирм. Проблема в том, что данный метод обработки HR данных не имеет широкой огласки. Большинство компаний не используют данный метод, так как считают его не рациональным. По слова директора международного института аналитики Тома Дэвенпорта (Tom Davenport) - только 10% крупных компаний анализируют данные о персонале, но даже из этих 10% не все включают в обработку данных специалистов из отдела подбора персонала.

Целью работы является изучение HR-анализа внутрикорпоративных коммуникаций. Для достижения поставленной цели перед исследованием ставятся следующие задачи:

изучить метод HR-анализа;

изучить особенности внутрикорпоративных коммуникаций;

установить взаимосвязь между уровнем развитости корпоративной коммуникации и производительности труда сотрудников;

анализ данных компании за крайний отчетный период;

разработка диагностического инструмента.

Объектом исследования является HR-анализ. Предметом исследования выступает HR-анализ внутрикорпоративных коммуникаций.

В качестве метода сбора информации мы произвели тестирование сотрудников организации для выявления: их уровня развитости коммуникативных умений (Тест на определение коммуникативных умений Л.Михельсона), их стиль поведения в конфликтных ситуациях (Тест- опросник К.Томаса на поведение в конфликтной ситуации), а так же предпочтительные роли при работе в команде (Тест «Командные роли» Р.М.Белбина).

Так же, исходя из отчетных документов организации, был проведен анализ производительности труда за I квартал 2016го года.

Для обработки результатов письменного тестирования сотрудников организации и выявления корреляции была использована программа IBM SPSS Statistics 21.

При исследовании темы использовался обширный круг источников, таких как:

международные научные форумы по теме HR;

печатные и электронные журналы по теме HR;

работы иностранных и российских ученых по данной тематике;

справочная печатная и цифровая литература;

учебные пособия для учащихся ВУЗ-ов.

В качестве гипотезы, было выбрано утверждение, что: чем выше уровень корпоративной коммуникации в организации, тем выше производительность труда сотрудников.

В исследовании приняли участие 40 сотрудников ООО «Рестлэнд».

Глава 1. HR - анализ

.1 HR - анализ в психологических исследованиях

Для начала рассмотрим само определение термина HR - анализ. HR- анализ это - область аналитики, которая относится к применению аналитических процессов в разделе человеческих ресурсов организации в надежде на повышение эффективности работы сотрудников и, следовательно, получение большей отдачи от инвестированных средств. HR анализ не просто имеет дело со сбором данных об эффективности сотрудников. Вместо этого он ставит своей целью дать представление о каждом процессе путем сбора данных, а затем использовать их, чтобы принять соответствующие решения о том, как улучшить эти процессы.

В первую очередь HR - анализ направлен на кадровую политику организации. И как следствие её улучшение как системы. Многие эксперты уверены, что компаниям, которые желают заполучить себе высококвалифицированных и востребованных на рынке сотрудников или же удержать их на ведущих позициях, необходимо серьезно относится к анализу данных в HR - отделе. Согласно последнему исследованию Harvard Business Review 1 , такие компании как Google помогли подняться своему бизнесу благодаря анализу управления и подбора своих сотрудников. Соавтор исследования Том Дэвенпорт поделился как HR - отделы должны следовать примеру этих компаний и использовать в своей работе аналитику.

«HR - одна из последних сфер бизнеса, в которую проникла аналитика, но, когда речь заходит об определении талантов, подходящих для вашей компании, или ценных сотрудниках, собирающихся увольняться, тут кадровики делают заметные успехи»2

Тогда как многие компании уже собирают данные, необходимые для проведения основного HR - анализа, лишь не многие используют их в полном объёме. Том Дэвенпорт утверждает, что:

«У многих компаний исходные данные есть, но вопрос заключается в том, как их использовать, чтобы управлять бизнесом лучше? Возможно, 10% крупных компаний как-то и анализируют эти данные, но отделам кадров пора включиться в работу и внести свой вклад в повышение производительности»

По словам Т. Дэвенпорта, в будущем компаниям необходимо будет использовать HR - аналитику, чтобы идт в ногу со временем и со своими конкурентами. Так же Т. Дэвенпорт считает, что примерно через 10 лет половина всех компаний будет применять подобный анализ данных в своих HR - отделах.

Одним из самых простых способов использования аналитических данных HR-отделом, по Т. Дэвенпорту, это, например, измерение уровня удовлетворенности работников путем анализа желаний сотрудников рекомендовать свой офис другим в качестве достойного места работы. Анализ данных может также рассказать о том, какую конкретно пользу получает компания от инвестирования в HR.

С помощью такого вот количественного анализа компания Google смогла сократить количество собеседований, через которые проходили новые сотрудники.

«Раньше их было 10, теперь их количество сократилось до 5. Они проверили число опросов, которые ассоциировались с новым сотрудником и результаты работы этого человека. И обнаружили, что после пяти бесед сотрудники не становятся лучше, и к тому же некоторые перспективные работники выпадают из процесса, если они проходят все 10 собеседований, поскольку уже чувствуют некоторое разочарование»3.

Собирая и анализируя огромное количество данных о сотрудниках, компании смогут более точно определить, кто, скорее всего, достигнет успехов, а кто будет использовать свои возможности не в полной мере.

«Начните оценивать все, что касается работника, - советует Т. Дэвенпорт. - Поскольку непонятно, какие факторы будут ассоциироваться с высокой производительностью, следует собирать практически любую информацию, которая имеет к этому отношение. В компании Google, например, собрали огромное количество биологических данных на некоторых сотрудников. Вопросы, ставшие предвестниками высокой производительности, вроде, "Вы когда-нибудь организовывали некоммерческую организацию?" или "Вы когда-либо ставили региональный или национальный рекорд?" в среднестатистической базе данных HR не обнаружишь. Как только они выяснили эти вещи, они разработали онлайн-анкету об этих факторах, и это изменило весь процесс»4.

Аналитики заранее определяют тех сотрудников или те отделы, которые требуют более пристального внимания со стороны менеджеров, помогая тем самым снизить показатели текучести кадров и повысить производительность труда.

«В Google проанализировали, что в найм персонала, который выдавал всего лишь 5% от уровня производительности труда, было вложено много сил и энергии, а значит, что-то не так было в самом процессе, - сказал Т. Дэвенпорт. - Они выяснили, что многие из сотрудников были довольно способными, но им поручали или не те задания, или у них был конфликт с конкретным менеджером, и как только их назначили на другую должность, они стали преуспевать»5.

С помощью анализа исторических и текущих данных, компании могут также прогнозировать и будущие проблемы, например, нехватку специалистов или текучесть рабочей силы.

«Проведя аналитическую работу, можно заняться "системой поставок" талантливых сотрудников, и определить, какие потребности могут возникать в будущем. Например, когда примерно люди должны выйти на пенсию, или сколько человек закончат вузы с определенными востребованными специальностями», - рассказывает Т. Дэвенпорт.

Такой подход также можно использовать для предсказания потребностей персонала в реальном времени, например, для расчета рабочих часов сотрудников на следующий день, основанного на схемах организации работ и потребностях предыдущего дня. Т. Дэвенпорт добавил, что такое «представление общей картины» в HR используется сравнительно редко.

В литературе представлено несколько анализов общих закономерностей организационной психологии и HR - тематики, среди которых исследование W.F. Cascio и H. Agunis, проанализировавших около 6000 статей в двух ведущих международных журналах по организационной психологии (Journal of Applied Psychology и Personnel Psychology) с января 1963 года по май 2007 года 6.

Этот анализ показал, что большинство статей в этих журналах посвящено таким темам, как человеческий фактор в организации, предикторы эффективности работника, трудовые установки работников, оценка персонала. При этом популярность тем со временем изменялась, то одни, то другие темы становились наиболее популярными, так же со временем появлялись новые.

В последние два - три года исследований замечено появление новых направлений и исследовательских тем в области HR и организационного поведения.7

Влияние технлогий и социальных медиа на HR - процессы. Благодаря широкому распространению интернета и портативных смартфонов, социальные сети стали неотъемлимым атрибутом нашей жизни. Любой пользователь какой либо социально сети прямо или косвенно сообщает о себе количество достаточно большой объем информации. В следствии чего его профиль в социальной сети в определенном смысле является внешним проявлением его личности. Поэтому у рекрутера часто возникает желание познакомиться с активностью кандидата в социальных сетях с целью оценки его соответствия требованиям организации. В 2012 году D. Kluemper 8 опубликовал статью, в которой описывают как трое специально подготовленных оценщиков более или менее успешно определяли личностные черты пользователей Фейсбука по их профилю. Оценки выраженности личностных черт, полученные от экспертов, значимо связаны с оценками, полученными с помощью самоотчетного личностного опросника, т.е. валидность такой оценки сопоставима с валидностью личностных тестов. Однако рекомендовать этот метод к широкому использованию не стоит, т.к. из исследования осталось не ясным, по каким именно характеристикам профиля эксперты определяли выраженность той или иной черты, и нет гарантии, что разные оценщики будут одинаково оценивать один и тот же профиль. Использование подобной оценки связано также с этическими вопросами. Например, во время собеседования интервьюер скорее всего не спросит о религиозной принадлежности, сексуальной ориентации, семейном положении и т.д., при анализе же профиля в социальной сети данная информация может стать очевидной и повлиять на решение о найме.

Влияние технологий на работника. Новые технологии влияют не только на HR-процессы, но и на самого работника. Практически у каждого из нас есть смартфон или планшет с возможностью выхода в интернет, что делает нас постоянно доступными для контакта (телефон, e-mail, социальные сети и т.д.). По любому вопросу с нами можно связаться в любой момент, в том числе, когда мы уже закончили рабочий день, в выходные или в отпуске. При всех многочисленных плюсах у такой постоянной доступности есть негативная сторона, которая заключается в стирающейся границе между работой и неработой. Так, например, группа голландских исследователей во главе с D. Derks9 в 2014 году, выяснила, что людям, пользующимся рабочими смартфонами, труднее переключиться с работы на отдых, отстраниться от работы и расслабиться. Другие исследования показывают, что пользователи рабочих смартфонов ощущают большее давление со стороны работы, постоянная необходимость быть на связи увеличивает рабочий стресс, нарушает баланс между работой и личной жизнью. Проблема границ между работой и личной жизнью не является новой темой, однако в свете быстро появляющихся и меняющихся технологий, она получает новый фокус рассмотрение в научных исследованиях.

Общая ошибка, которую совершают компании при проведении анализа HR -данных, по словам Т. Дэвенпорта, заключается в том, что его не применяют ко всем без исключения сотрудникам компании.

«Многие компании применяют этот метод только к нижестоящим сотрудникам, они считают менеджмент в некотором роде независимым. Но почему бы не начать анализировать и работу специалистов высшего звена?»10.

Но аналитическая обработка данных не должна полностью заменять общие суждения и представления о человеке. Так можно дойти до чего угодно. Например, одна компания взяла и оцифровала все резюме референтов руководителей, конвертировала их в очки, и дело закончилось тем, что они стали брать на работу на основании этих самых очков. А руководители признались, что это были худшие работники, которых они когда-либо нанимали на работу.

«Если вы занимаетесь исключительно аналитикой и вам никогда не приходит в голову, что следует встречаться с людьми, то это прямой путь к катастрофе. В работе необходимо сочетать и человеческую интуицию и аналитическую работу»11.

.2 Особенности анализа внутрикорпоративных коммуникаций

В целом, коммуникационные процессы, в которых участвуют организации, могут быть разделены на две крупные сферы:

коммуникация внутри организаций;

внешняя коммуникация.

Обе эти сферы входят в компетенцию службы PR 12 . PR - это управленческая деятельность, профессиональное управление репутацией компании.

Как формальные, так и неформальные коммуникации осуществляются по правилам грамматики внутригруппового общения. Отдельные индивиды также могут выполнять как функциональные, так и дисфункциональные роли, причем в организации часто наблюдаются два параллельных ряда ролей: формальные и неформальные (например, неформальный лидер).

Многое зависит от руководителя организации, поэтому его функциям посвящен ряд социологических и психологических исследований. Обычно выделяют следующие стили руководства: авторитарный, демократический и мягкий (попустительский). (рис. 1.1)

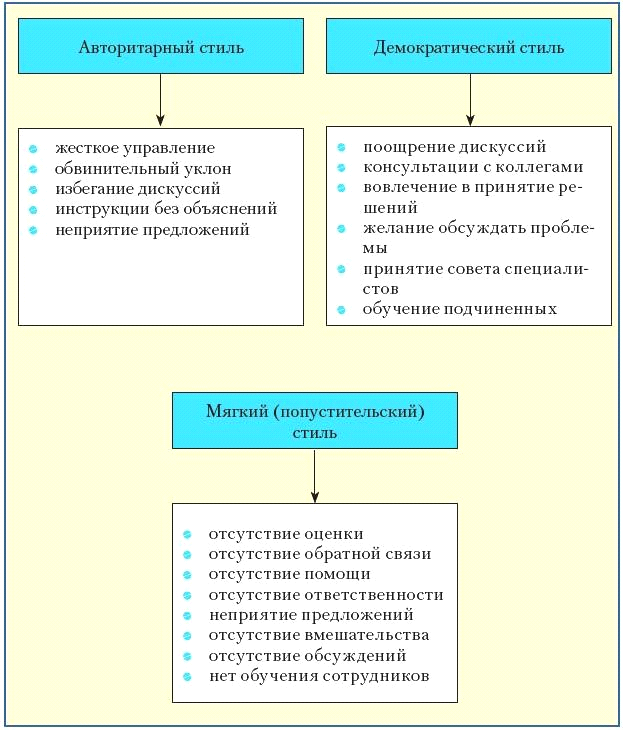


Рисунок 1.1. Отношения руководства и сотрудников при той или иной разновидности коммуникативного стиля.

Структура организации предопределяет и направления коммуникационных потоков в ней, то есть, движения сообщений по различным каналам, между различными подразделениями и работниками этой организации:

вертикальные коммуникационные потоки идут от администрации к рядовым сотрудникам (приказ, постановка задач, убеждение, поддержка, контроль, кризисная коммуникация) и от рядовых сотрудников к администрации (отчет, запрос, служебная записка, профсоюз, собрание);

горизонтальные коммуникационные потоки - между равными по рангу членами организации (производственная коммуникация, обмен мнениями, собрание, перекур, беседа в кафе после работы);

внешние коммуникационные потоки - это любые сообщения, связанные с пересечением условной границы организации (реклама и корпоративная реклама, статьи, интервью, выставки, презентации, пресс-конференции, пресс-релизы, кризисная коммуникация).

В организации предусмотрены охранные механизмы для предотвращения деструктивной коммуникации. Охранные механизмы ограничивают число участников коммуникации определенным кругом лиц.

Помимо основных коммуникационных потоков, в организации могут наблюдаться и смежные, такие как:

между руководителями и работниками разных подразделений, то есть, «по диагонали»;

между работниками и руководителями различных организаций -«в сторону».

Большую роль играет также неформальная коммуникация на всех уровнях. В реалиях отечественного менталитета, так называемая система слухов поставляет 66% информации работникам предприятия, 80% которой - информация «по делу», то есть, производственная. Так же как и в отечественных организациях, в зарубежных фирмах система слухов присутствует, но в отличие от российских фирм, соответствующими подразделениями сделана ставка, на сообщение слухов сотрудниками, другими словами система слухов берется в расчет и на вооружение при сообщении какой либо рабочей информации .

Неформальные, дружеские или сопернические отношения могут как тормозить выполнение задач организации, так и способствовать их выполнению. Российская бизнес-коммуникация отличается от западной именно значительным превосходством неформальной стороны. Иногда дело не идет из-за неприятельских отношений коммуникантов. Неформальная коммуникация играет важнейшую роль в кризисных и конфликтных ситуациях, так как неформальные каналы часто действуют быстрее формальных, и почти всегда доверие коммуникантов к неформальной информации выше, чем к формальному источнику.

Структуру организации и процесс принятия решений обслуживает система внутренних коммуникаций (СВК). Анализ коммуникаций необходим, так как отношения между работниками различных рангов оказывают непосредственное и ощутимое воздействие на работу организации в целом, влияя и на мотивацию, и на системы ценностей, и позиции групп и отдельных работников. Кроме того, полностью охватить внутрифирменные отношения невозможно без изучения каналов распространения информации.

Одной из основных проблем коммуникаций является проблема качества информации, а также ее достаточности, своевременности, точности. И формальные, и неформальные коммуникации подчиняются некоторым общим законам:

прежде чем установится общение, обе его стороны, как правило, достаточно точно определяют его цели;

прочные коммуникации возникают тогда, когда обе стороны не стараются добиваться результатов немедленно и в полном объеме.

Огромное значение для эффективности коммуникаций имеет физическое и психологическое их окружение, а также способность быстро приспосабливаться к конкретным условиям.

Коммуникации более эффективны в случае применения невербальных способов общения (интонация, жесты, поза и др.).

Эффективность коммуникаций повышает ценная и полезная для получателя информация, даже при отрывочных контактах.

Обратная связь совершенно необходима для контроля качества и содержания информации и качества коммуникаций.

Внутрикорпоративные коммуникации должны строиться на долгосрочных интересах и целях. Это повышает их устойчивость и гибкость в повседневной работе.

Большое значение для коммуникаций имеет практика активного слушания, которая предполагает, прежде всего, прекращение собственной речи, доброжелательное внимание к собеседнику, отсутствие спора и посторонних занятий во время беседы и попытка принять точку зрения собеседника, или хотя бы понять ее.

Устойчивые двусторонние и односторонние каналы в организации образуют коммуникационную сеть. Она опирается на внутрифирменное общение и в основном носит неформальный характер, как и общение в небольшом коллективе в целом. Теория современного психологического управления утверждает, что руководство должно принимать активное участие в неофициальном общении. Кроме того, руководитель может воспользоваться неформальными коммуникационными каналами для быстрого распространения важной информации, как пример - воспользоваться той же самой системой слухов. Этот подход представляется эффективным в условиях существования небольшого коллектива. С его помощью можно с высокой степенью достоверности определить внутренние пружины личностного общения - цели и мотивы общения.

Все личные взаимоотношения имеют, по крайней мере, одну из четырех основных целей:

формирование правильного представления об окружающем мире и обществе, в том числе - и о себе самом;

выражение чувств и эмоциональный контакт с окружающими;

влияние на поведение других, в том числе - его изменение в желательную сторону;

деловые цели.

В каждом конкретном случае межличностное взаимодействие преследует несколько целей, но определяющую роль будет играть одна из указанных.

С точки зрения каждой отдельной личности, деловые цели являются отнюдь не единственной составляющей человеческих взаимоотношений. Более того, по мнению П. М. Дизеля и У. Мак-Кинли Раньяна, самой важной и широкой функцией человеческих личных отношений можно считать формирование правильного представления об окружающем мире, обществе и себе самом, что также подтверждается исследованиями в области мотивации. Именно реализация этой цели общения позволяет каждому человеку удовлетворить целый ряд потребностей высшего уровня13.

Для идентификации мира, общества и самосознания решающее значение имеют следующие факторы: восприятие, коммуникации, роль человека в организации. Таким образом, построение эффективной СВК в организации является важным и необходимым условием ее процветания.

СВК - совокупность информационных каналов, позволяющих передавать сведения делового, интеллектуального и эмоционального содержания внутри организации между сотрудниками. При этом можно выделить в качестве субъектов коммуникаций топ-менеджеров, линейных менеджеров и сотрудников специализированных подразделений, осуществляющих работу с СВК в организации.

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

открытости;

простоты и понятности;

регулярности;

достаточности;

комплексности;

достоверности;

своевременности.

Коммуникации должны быть ясными, точными, давать необходимую информацию, относящуюся к профессиональной деятельности. Они должны создавать атмосферу доверия, улучшать социально-психологический климат в коллективе.

Причинно-следственная связь между эффективностью СВК и результатами деятельности организации подтверждается исследованиями, проведенными в среде сотрудников западных компаний, 28% из которых показали, что нужная им информация доходит до них слишком поздно, а еще более половины, а именно 58% сотрудников считают, что распространяемая в компании информация не имеет отношения к профессиональной деятельности. Как следствие, 60% из опрошенных сотрудников хотят сменить работу. При этом для смены состава персонала потребуются серьезные финансовые вложения как на подбор и определение уровня профессиональной компетентности персонала, так и на адаптационный период. Для выхода новых сотрудников на уровень самоокупаемости 14 понадобится от трех до девяти месяцев.

когда экономический результат деятельности нового сотрудника превысит вложенные в него инвестиции

Основными критериями оценки эффективности системы внутренних коммуникаций являются:

количество коммуникационных каналов;

качество выполнения совместных работ, требующих усилий разных подразделений компании одновременно;

количество промежуточных звеньев при передаче информации;

своевременность распространения информации;

адекватность применения информационных каналов сферы деятельности предприятия;

наличие баланса между вертикальными и горизонтальными коммуникациями внутри компании, между документированной (формальной) информацией и вербальными средствами;

состояние социально-психологического климата в коллективе;

количество распространяемых неформальных коммуникаций (слухов).

Дабы создать, необходимы имидж предприятия на рынке, нужно вовремя и качественно доводить необходимую информацию до сотрудников, что в итоге даст возможности для повышения общей управляемости компанией, а так же повысит эффективность работы, мотивацию персонала и скорость принятие важных решений. Так же то позволит улучшить социально-психологический климат среди сотрудников организации.

Организация эффективной системы внутренних коммуникаций состоит из семи основных этапов (рис. 1.2). Прежде всего, необходимо провести диагностику существующей системы коммуникаций:

выяснить, проводятся ли собрания компании;

есть ли корпоративный интернет-портал, доска объявлений или доска почета, где расположены фотографии сотрудников и перечень их достижений;

понять, через кого и как быстро распространяются слухи;

проводятся ли в компании опросы мнений, анкетирование, внутрикорпоративное обучение.

Следующий этап - создание единого информационного пространства, разработка политики и стандартов компании в области ВК, далее - внедрение этих стандартов, укрепление лояльности персонала, затем - мониторинг работоспособности системы ВК, оценка ее эффективности и принятие мер по ее улучшению, постановка новых задач в области управления внутрикорпоративными коммуникациями.

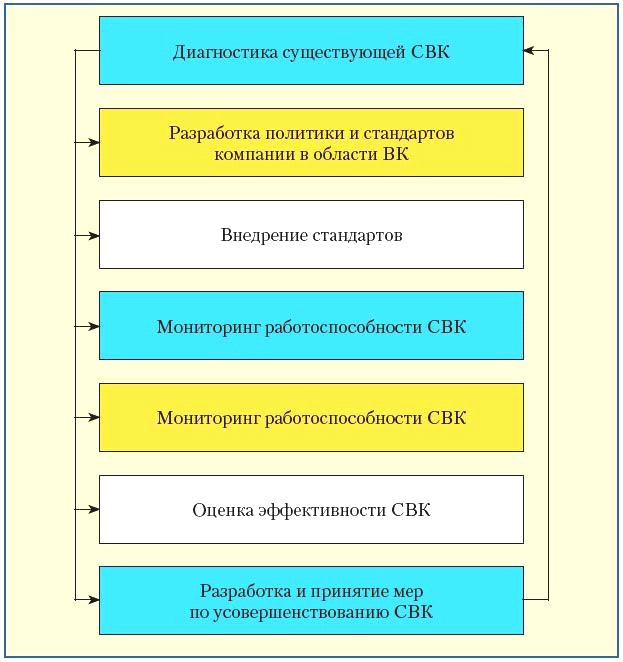


Рисунок 1.2. Этапы создания эффективной системы внутренних коммуникаций

Инструменты построения и повышения эффективности системы внутренних коммуникаций подразделяются на четыре основных вида:

информационные;

аналитические;

коммуникативные;

организационные.

Необходимо отметить, что большинство компаний используют не больше двух групп инструментов одновременно, хотя для построения эффективной системы рекомендуется использование инструментов каждой группы.

Самые редко используемые компаниями инструменты управления внутрикорпоративными коммуникациями:

почтовые ящики для сбора предложений;

электронные СМИ;

письма работодателю;

деловые игры;

презентации для сотрудников;

электронные библиотеки;

тематические фотостенды.

Как правило, компании обычно используют внутренние собрания, рассылки сообщений, стенды с информацией и внутренние сайты.

Существует и ряд проблем, с которыми сталкиваются организации при работе с внутренними коммуникациями. Прежде всего, это отсутствие сотрудника, отвечающего за работу с системой внутренних коммуникаций на постоянной основе. Очень редко компании не выделяю т бюджет на поддержание и регулярную работу с внутренними коммуникациями. Вследствие чего информация доводится до сведения работников нерегулярно, без нужного эмоционального заряда, порой без учета текущего положения дел и размеров компании.

В реалиях современного мира принципиально важно правильно выстроить работу по управлению системой внутрикорпоративных коммуникаций в организации. Нужно создать единое информационное поле, нивелировать коммуникационные разрывы, постоянно получать обратную связь от персонала с целью привлечения сотрудников в элементы управления организацией, повышение мотивации к достижению целей компании, улучшение качества процедур по принятию и внедрению управленческих решений.

Так, например, внедрение «Корпоративных правил» в компании поспособствует созданию единого информационного пространства и облегчит процесс адаптации новых сотрудников.

В «Корпоративных правилах» должна быть отражена вся информация, необходимая сотрудникам для работы в части организационной и психо- физиологической адаптации, в простой и доступной форме должны быть отражены:

стандарты деловой переписки;

стандарты ведения телефонных переговоров;

правила по технике безопасности;

требований к внешнему виду;

социальные гарантии работникам;

структура компании;

правила пользования библиотекой компании;

правила приема пищи;

порядок организации командировок;

система использования автотранспорта компании и курьерских служб;

порядок начисления и выплаты заработной платы.

Внедрение «Корпоративных правил» позволит сократить период адаптации новых сотрудников, а так же сэкономить время наставников, так как на все вопросы, возникающие у новичков в первый месяц работы, есть ответы в «Корпоративных правилах».

Целесообразно использование корпоративного сайта для управления коммуникациями, где могут быть размещены регламенты и стандарты работы, оформления презентационных материалов, информация о новых сотрудниках с краткой информацией об их профессиональном опыте и ключевых компетенциях. Не менее целесообразно информировать сотрудников о возникающих вакансиях, предстоящих мероприятиях, а так же создать страничку с частными объявлениями. Довольно большую часть информации можно разместить на стендах и так называемых стенгазетах, сюда войдет такая информация как: интересные статьи или публикации о компании, интервью с нашими сотрудниками. Информацию о днях рождения можно разместить на информационных стендах рядом со столовой и в коридорах офиса, дабы они были всегда на виду, чем будет подчеркнута направленность организации на своих сотрудников.

Также в работе необходимо активное использование корпоративных мероприятий, фотоотчетов, корпоративных журналов. В результате, сотрудники компании будут всегда в курсе событий и лучше узнают друг друга. Несомненно, все перечисленные мероприятия поспособствуют взаимодействию и повышению общей управляемости компании.

СВК - это комплекс мероприятий. Она будет полноценно работать, если использовать ряд инструментов (см. таблицу 1.2.1 ), так как именно комплекс мер позволяет сделать систему коммуникаций прозрачной, открытой, регулярной. Конечно, крайне важным является и грамотное разделение функций между субъектами ВК. Например, работу по поддержке внутреннего сайта, корпоративный журнал и корпоративные мероприятия может проводить PR отдел и частично отдел IT, работу по адаптации новых сотрудников, поддержанию работоспособности корпоративной культуры и системы внутренних коммуникаций в целом, поддержанию климата в коллективе - служба персонала (HR-служба) при активном участии высшего руководства.

Таблица 1.2.1 - Инструменты системы внутренних коммуникаций

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Информационные | Аналитические | Коммуникативные | Организационные |
| корпоративные | анкетирование, | корпоративные | разработка |
| СМИ, рассылка | фокус-группа, | мероприятия, | и внедрение |
| сообщений, доска | «почтовый | соревнование | корпоративных |
| объявлений, | ящик», | по профессии, | стандартов, |
| внутренний сайт, | опрос | корпоративные | выступления |
| листовки |  | тренинги, | руководства, |
|  |  | корпоративное | совещания, |
|  |  | обучение, система адаптации | собрания |

Внедрение СВК призвано в конечном итоге синтезировать теории управления, теории организации, психологии управления и межличностного общения и собственно теории коммуникации. Некомпетентность в одной из этих сфер влечет за собой тиражирование ошибок и малоэффективные действия во всех других областях. Это относится не только к работе менеджеров, руководителей всех уровней, но и к любому специалисту и так называемым «рядовым» служащим, т. е. работникам, вовлеченным в процесс общения с другими людьми.

Основные принципы анализа внутренних коммуникаций:

непредвзятый и объективный анализ содержания и качества коммуникаций;

оценка влияния качества коммуникаций на информированность и вовлеченность сотрудников в бизнес компании;

оценка понимания / разделения корпоративной стратегии, целей и задач подразделения, личных задач сотрудника;

вовлечение топ-менеджмента в формирование эффективной политики коммуникаций;

вовлечение среднего и линейного менеджмента в практику информирования и каскадирования информации сотрудникам;

Используемые технологии и приемы:

проведение фронтального опроса рядовых сотрудников компании;

проведение глубинных интервью с руководителями компании;

проведение фокус-группы с ключевыми сотрудниками компании;

проведение контент-анализа корпоративных СМИ. Выделение ключевых сообщений и тем;

проведение анализа дизайна, usability15 корпоративных ресурсов;

проведение оценки качества обратной связи сотрудников и руководства компании;

анализ существующих документов, регламентирующих внутрикорпоративные коммуникации;

анализ сложившийся практики внутренних коммуникаций в компании;

подготовка аналитического отчета и рекомендаций по развитию внутрикорпоративных коммуникаций.

Рассматривая в этой главе HR-анализ мы выяснили:анализ в первую очередь направлен на кадровую политику организации;анализ это относительно новое понятие и на практике оно стало внедряться недавно и не повсеместно;анализ тесно связан не только с отделом кадров, но может применяться в различных отраслях.анализ это - область аналитики, которая относится к применению аналитических процессов в разделе человеческих ресурсов организации в надежде на повышение эффективности работы сотрудников и, следовательно, получение большей отдачи от инвестированных средств.

Так же были рассмотрены принципы действия внутрикорпоративных коммуникаций. А так же было отмечено, что СВК является основным фактором создающим имидж компании как для внешней среды, так и для внутренней.

В связи с расширением в повседневной жизни высоких технологий, межличностные и корпоративные коммуникации стали чем то настолько легким и непринужденным, что не все уделяют им должное внимание. В то время как скорость передачи данных значительно выросла, по сравнению с предыдущими годами, важная информация стала теряться за объёмными массивами ненужной и лишней информации.

В следствии чего больше внимания стало уделяться не сколько скорости, сколько её важности и ёмкости. Так же напротив мнению большинства аналитиков, большой объём информации стал передаваться сотрудникам не через сеть, а через печатные издания по типу стенгазет и стендов. Так как в таком ключе передачи данных сотрудникам достается только необходимая информация без каких либо побочных и лишних данных.

Глава 2. Эмпирическое исследование в организации на примере ООО «Рэстленд»

.1 Описание организации

Общество с ограниченной ответственностью «Рэстленд» является современной и самостоятельной организацией, основной целью которого является извлечение прибыли. Для достижения вышеуказанной цели Общество вправе заниматься любой производственно-хозяйственной деятельностью, в том числе:

оказание маркетинговых, консалтинговых, инжиниринговых, лизинговых, агентских и информационно-рекламных услуг организациям и предприятиям страны, а также иностранным фирмам и гражданам;

совершение товарообменных и компенсационных сделок; коммерческая, торгово-закупочная деятельность (оптово и розничная), в том числе посредническая, как для юридических, так и для физических лиц;

строительство, реконструкция, реставрация и капитальный ремонт предприятий, объектов жилого фонда и соцкультбыта, гостиниц, бизнес-центров, коммуникации, памятников архитектуры;

внешнеэкономическая деятельность, в том числе оказание посреднических услуг иностранным фирмам;

осуществление всех видов печати, радио, телевидения, кино, выставок, а также путем издания и распространения в стране и за границей рекламной печатной продукции;

организация и проведение семинаров, симпозиумов, конгрессов, выставок, ярмарок, аукционов, лотерей, культурно-зрелищных, рекламных, игровых и спортивных мероприятий;

производство товаров народного потребления, строительных материалов и оборудования для переработки сельхоз продукции, изготовление сувенирной продукции и ювелирных изделий;

заготовка и производство сырья, строительных материалов, деталей конструкций, комплектующих изделий, снабжение ими производств и строек;

разработка и внедрение инноваций, производство и реализация высокотехнологической продукции, в том числе автомобильной техники;

услуг по ремонту, приобретению, сбыту и предоставлению в прокат автомобильных и иных транспортных средств организациям и гражданам:

производство, заготовка, хранение, переработка и реализация сельхоз продукции, декоративных растений и лекарственного сырья;

производство продуктов питания;

сбор и переработка промышленных и бытовых отходов, вторичных ресурсов, внедрение новых прогрессивных методов их переработки и использования;

разработка, тиражирование средств программного обеспечения для компьютерной техники, производство программно аппаратных комплексов;

производство, закупка, реализация и обмен любых видов информации на любых видах носителей;

выполнение различных услуг, в том числе бытовых, включая сервисное обслуживание; оказание услуг по перевозке грузов

автомобильным, железнодорожным и другими видами транспорта.16

В штате Общества состоит 75-80 сотрудников. Из них порядка 30 человек являются сотрудниками таких отделов как: бухгалтерия, отдел логистики и так далее. Эти сотрудники не входили в выборку так как их показатели не особо взаимосвязаны с работой организации. А так же сыграло роль, что в этих отделах большая текучесть кадров.

В выборке и непосредственно в исследовании приняли участия 4 отдела и 1 топ менеджер данной организации. Так как деятельность этих отделов напрямую совпадает с целью Общества, а именно с непосредственно получаемой прибылью.

Дадим этим отделам следующее имена: отдел 1(11 сотрудников), отдел 2(8 сотрудников), отдел 3(9 сотрудников) и отдел 4(11 сотрудников).

Так же в нашем исследовании поучаствовал генеральный директор данной организации. Так как он напрямую заинтересован в получении организацией прибыли и как вследствие исправной работе этих основных 4-ех отделов.

В данной организации, как видно из вышесказанного, проявляется нестандартный образ работы. Он заключается в том, что фактическую прибыль приносят только участвующие в исследовании отделы, а остальные части организации лишь по возможности минимизируют расходы и создают плодородную почву для деятельности этих 4ех отделов.

.2 Анализ работы организации

В данном параграфе мы рассмотрим результаты и итоги работы респондентов за отчетный период, а именно за I квартал 2016го года

Отдел 1 в первом квартале 2016го года показал довольно не плохие результаты продуктивности. Из поставленных ему задач в месяц получить чистой прибыли на период Январь-Февраль-Март, соответственно 400-380-400 тыс. руб. Отдел 1 в первый месяц выполнил план, во второй перевыполнил, а за третий месяц недовыполнил план на 50 тыс. руб. (рис. 2.2.1)

Из этого можно сделать вывод что первый отдел с поставленными ему целями справился в полной мере.



Рисунок 2.2.1. Итоги работы Отдела 1

Отдел 2 показал себя не так хорошо как отдел 1, из поставленных ему задач на I квартал 2016-го года, принести чистой прибыли компании в размере 350-400-300 тыс. руб. Он принес только 300,280 и 200 тыс. руб.(рис. 2.2.2)

В целом мы видим не только не выполнение плана, но и тенденцию на снижение получаемой прибыли в отделе 2.



Рисунок 2.2.2. Итоги работы Отдела 2

Отдел 3 за первые 3 месяца 2016-го года показал себя уверенно и стабильно. При поставленных целях в 300-310-250 тыс. руб. как видно на рисунке 2.2.3, отдел 3 план выполнил и показал стабильный доход , относительно отдела 1 и 2.

В целом в данном отделе по результатам финансовых отчетов отклонений не выявлено.

Отдел 4 в расчетном периоде показал не плохие результаты. При поставленных задачах в 400-350-400 тыс. руб. он достиг чистой прибыли в 420-340-405 тыс. руб. соответственно (рис. 2.2.4).

В общем и целом можно отметить, что среди четырех отделов с поставленным на I квартал 2016-го года планом в полной мере справились все отделы, кроме отдела под цифрой 2.



Рисунок 2.2.3 Итоги работы Отдела 3



Рисунок 2.2.4 Итоги работы Отдел 4

.3 Методология эксперимента

Экспериментальная работа по выявлению зависимости уровня развитости корпоративных коммуникаций к общему уровню производительности труда, проводилась на базе общества с ограниченной ответственностью «Рестлэнд». В экспериментальной работе приняло участие 40 сотрудников фирмы.

Эмпирическое исследование состояло из 4-х этапов:

экспериментальное определение уровня развитости коммуникативных навыков у сотрудников организации;

сравнительный анализ производительности труда сотрудников фирмы по отчетным документам за 2015 год;

разработка и внедрение практических рекомендаций по повышению уровня коммуникабельности;

анализ полученных результатов.

Целью эмпирического исследования явилось выявление общего уровня коммуникабельности в организации и его влияние на результаты трудовой деятельности. А так же разработка методики для увеличения общего уровня коммуникативной развитости персонала.

Задачи эмпирического исследования:

определить уровень коммуникативной развитости каждого отдельного сотрудника, а так же средний уровень развитости по отделу;

сопоставить средний уровень развитости навыка с трудовыми показателями отдела;

сравнить полученные результаты между отделами.

Для реализации поставленных целей были использованы следующие методики:

тест на определение коммуникативных умений Л. Михельсона;

тест-опросник К. Томаса на поведение в конфликтной ситуации;

тест «Командные роли» Р.М. Белбина

Все методики подбирались в соответствии с целью эмпирического исследования.

Разработанный диагностический комплекс соответствует определению объекта, предмета, гипотезы и задач исследования, а так же полученным в ходе теоретического анализа выводам.

Представленные в диагностической программе методики позволяют получить данные количественного и качественного характера (см. таблицу 2.3.1).

Таблица 2.3.1 Краткое описание методик

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название методики | Цель методики | Параметры диагностики |
| тест на определение коммуникативных умений Л.Михельсона | определение уровня коммуникативной компетентности | средний уровень коммуникабельности в коллективе |
| тест-опросник К.Томаса на поведение в конфликтной ситуации | определения стиля поведения в конфликтных ситуациях | степень конфликтности респондентов |
| тест «Командные роли» Р.М.Белбина | определение своего места в группе \ команде | приемлемая модель поведения при работе в команде |

Методика 1. Тест на определение коммуникативных умений Л. Михельсона.

Данный тест представляет собой разновидность теста достижений, то есть построен по типу задачи, у которой есть правильный ответ. В тесте предполагается некоторый эталонный вариант поведения, который соответствует компетентному, уверенному, партнерскому стилю. Степень приближения к эталону можно определить по числу правильных ответов.

Методика 2. Тест-опросник К. Томаса на поведение в конфликтной ситуации.

Позволяет выявить ваш стиль поведения в конфликтной ситуации. Опросник Томаса не только показывает типичную реакцию на конфликт, но и объясняет, насколько она эффективна и целесообразна, а также дает информацию о других способах разрешения конфликтной ситуации.

Методика 3.Тест «Командные роли» Р.М. Белбина.

На основании исследований Рэймонд Мередит Белбин выделил 8 типов ролей, которые исполняет человек в зависимости от личных особенностей и качеств: Председатель, Формирователь, Мыслитель, Исполнитель, Разведчик, Оценщик, Коллективист, Доводчик. Тест - «Командные роли» Р.М. Белбина позволит определить естественные для респондентов роли в коллективе, а также те роли, от выполнения которых они предпочли бы отказаться

Методика 4. Интервьюирование17.

Для проведения данного метода мы выбрали линейных руководителей отделов, а так же непосредственно самого топ менеджера организации, коим является действующий генеральный директор. Интервью проводилось один на один с респондентом

При проведении интервью респондентам были заданы следующие вопросы:

видят ли ваши подчиненные в вас неформального лидера?

можете ли вы оставить своих подчиненных без контроля на долгое время?

общаетесь ли вы со своими подчиненными в нерабочее время?

своевременно ли вам поступают корректные сведения от ваших подчиненных?

по пятибалльной шкале, оцените продуктивность своих подчиненных;

Интервьюирование по сути своей повторяет анкетирование, но кроме преимуществ анкетирования дает возможность личного

контакта с опрашиваемыми, что позволит оценить поведенческую, эмоциональную сторону при ответах сотрудников на вопросы

как по вашему, нужны ли организации кадровые перестановки? Таким образом, разработанная диагностическая программа,

направленная в первую очередь на определение общего уровня коммуникабельности в организации состоит в том, чтобы найти соответствия в уровне коммуникабельности и продуктивности отдельных отделов и всей организации в целом.

.4 Проведение исследования его результаты

В рамках проведенного исследования, при проведения тестирования были получены следующие результаты.

Разберем результаты тестирования у четырех отделов по тесту Л. Михельсона, тесту К. Томаса и тесту Р.М. Белбина (см. таблицы 2.5.1 - 2.5.3):

Таблица 2.4.1 - Результаты теста Л. Михельсона

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тест коммуникативных умений Л. Михельсона | | | |
|  | зависимость | компетентность | агрессивность |
| 1 отдел | 3 | 6 | 2 |
| 2 отдел | 2 | 2 | 4 |
| 3 отдел | 3 | 3 | 3 |
| 4 отдел | 4 | 5 | 5 |

Таблица 2.4.2 - Результаты теста К. Томаса

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Тест-опросник К. Томаса на поведение в конфликтной ситуации. | | | | | |
|  | соперничество | приспособление | компромисс | избегание | сотрудничество |
| 1 отдел | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 |
| 2 отдел | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 3 отдел | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| 4 отдел | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 |

Таблица 2.4.3 - Результаты теста Р.М. Белбина

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Тест «Командные роли» Р. М. Белбина | | | | |
|  | 1 отдел | 2 отдел | 3 отдел | 4 отдел |
| исполнитель | 2 | 0 | 2 | 2 |
| председатель | 2 | 1 | 1 | 1 |
| формирователь | 2 | 2 | 2 | 2 |
| мыслитель | 3 | 2 | 1 | 2 |
| разведчик | 1 | 1 | 2 | 3 |
| оценщик | 1 | 2 | 1 | 1 |
| коллективист | 1 | 0 | 0 | 1 |

По результатам тестирования мы видим следующие результаты, что у отделов 1,3 и 4 показатели коммуникативности и типы поведения в конфликтной ситуации примерно одинаковы. Примерно такую же картину мы наблюдали при анализе продуктивности этих трех отделов.

Что же касается отдела 2, то в нем обнаружены достаточно низкие показатели по уровню компетентности и высокие показатели по уровню агрессивности по результатам теста Л. Михельсона (рис 2.4.1).



Рисунок 2.4.1. Анализ показателей среди отделов по тесту Л. Михельсона

На графике мы наглядно видим, что Отдел 2 отстает от других отделов по показателям зависимости и компетентности, но имеет высокие показатели по уровню агрессивности внутри отдела. Это характеризует низкий уровень коммуникаций в этом отделе.

На рисунке 2.4.2 мы наглядно видим преобладающие стили поведения в конфликтной ситуации. В Отделе 1 преобладающим стилем является компромисс, в Отделе 2 и 3 - приспособление и соперничество, в Отделе 4 - преобладают такие стили как компромисс и приспособление.



Рисунок 2.4.2. Анализ показателей среди отделов по тесту К. Томаса

На рисунке 2.4.3, мы можем наглядно увидеть какие командные роли присуще сотрудникам отделов.

Так, например, в Отделе 1 и в Отделе 4, мы видим, представителей всех командных ролей начиная от исполнителя и заканчивая коллективистом. Однако в Отделе 2 и 3 мы можем наблюдать отсутствие таких командных ролей как коллективист18 , и в Отделе 2 такой важной командной роли как исполнитель 19 . Отсюда можно сделать вывод, что по результатам теста «Командные роли» Р.М. Белбина Отдел 2 и 3, в отличии от Отдела 1 и 4, являются неполноценными с точки зрения отдела как команды.



Рисунок 2.4.3 Сравнительные показатели по методике Р.М. Белбина

Коллективист играет ориентированную на отношения, поддерживающую роль в команде. Если в команде есть сложные в общении люди, то Коллективисты способны оказать мягкое воздействие на ситуацию и предотвратить потенциальные конфликты, тем самым оказывая помощь формальному лидеру команды в выполнении поставленной задачи.

Исполнители надежны, консервативны и эффективны. Они обладают внутренней стабильностью и низким уровнем беспокойства. Работают преимущественно на команду, а не ради удовлетворения собственных интересов. Умеют реализовать идеи в практических действиях.

Рассмотрев сотрудников отделов, мы переходим к анализу результатов тестирования ген. директора организации (см. таблицу 2.4.4).

Таблица 2.4.4 -Результаты тестирования генерального директора организации

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Результаты тестирования Генерального директора «ООО» Рэстленд | | | |
|  | Тест Л. Михельсона | Тест К. Томаса | Тест Р.М. Белбина |
| Генеральный директор | агрессивный | сотрудничество | председатель |

Как мы видим из результатов тестирования, топ менеджеру данного предприятия присущ агрессивный метод коммуникации, хотя при решении конфликтных ситуаций данный субъект, как правило, выбирает тип сотрудничества, то есть в процессе диалога ищет и принимает такие решения, которые полностью удовлетворят и его и его оппонента. По результатам теста Р.М. Белбина на командные роли, как и присуще большинству руководителей высшего звена 20 , данному руководителю присуща такая командная роль как - председатель.

По данным результатам можно сделать вывод, что данный руководитель легко идет на контакт и всеми силами способствует достижению целей организации.

Далее мы рассмотрим и скомпонуем данные полученного тестирования по четырем отделам.

Отдел 1: данный отдел показал хорошие показатели по ежеквартальному отчету за первый квартал 2016 года. По результатам тестирования было видно, что данный отдел имеет высокий уровень коммуникации между всеми его сотрудниками, вследствие чего, внутри отдела практически не возникает конфликтных ситуаций, так как имеется очень большой показатель выбора стратегии компромисса при возникновении конфликтных ситуаций среди сотрудников отдела.

Отдел 2 на этапе просмотра ежеквартальной отчетности за первый квартал 2016 года, показал себя не очень хорошо, так как оказался единственным отделом который не смог в полной мере выполнить поставленный вышестоящим руководством план. По результатам тестирования мы так же наблюдаем, что в данном отделе преобладает агрессивный тип коммуникаций, что не способствует продуктивности труда. Так же по результатам теста К. Томаса можно отметить, что четверть отдела, а именно 2 человека из 8, выбирают соперничество, как основной метод решения конфликтов. Так же как и отмечалось ранее в отделе 2 при работе в команде нет таких позиций как: коллективист и исполнитель. Вследствие чего можно сделать вывод, что в данном отделе нет неформального лидера и возникают частые конфликты.

Отдел 3 при просмотре ежеквартальной отчетности за первый квартал 2016 года, показал стабильный результат без каких либо отклонений от заданного руководством плана. По результатам тестирования отдел также показал стабильные показатели, что в итоге показало его достаточно стабильной и равномерной структурой.

Отдел 4 при анализе ежеквартальной отчетности за первый квартал 2016 года, так же как и отдел 1 показал высокие и стабильные результаты. По итогам тестирования, по методике Л. Михельсона, показал высокие показатели по шкале агрессивности, но нивелировал этот показатель таким, же высоким показателем уровня компетентности. По итогам теста К. Томаса были выявлены следующие результаты, что 6 сотрудников из 11 отдают предпочтение решению конфликтов мирным путем: трое используют метод компромисса и трое используют метод приспособление.

При проведении интервью один на один с линейными руководителями и непосредственно с генеральным директором фирмы были получены ответы на заданные вопросы.

Вопрос 1-2 (см. рис. 2.4.4): Видят ли ваши подчиненные в вас неформального лидера? Можете ли вы оставить своих подчиненных без контроля на долгое время?

Аннотация: зеленая стрелка - «да», красная стрелка - «нет»



Рисунок 2.4.4 Ответ на первый вопрос интервью

Как видно из рисунка, на первые 2 вопроса мнения практически не разделялись, единственным исключением стал отдел 2, линейный руководитель которого на второй вопрос дал отрицательный ответ.

Ответы на вопросы с третьего по шестой включительно будет удобней всего представить в виде таблицы (см. таблицу 2.4.5)

Таблица 2.4.5 - Ответы на вопросы интервью

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ответы на вопросы интервью линейных руководителей отделов и генерального директора. | | | | | |
| вопросы интервью с третьего по шестой включительно | лр1 | лр2 | лр3 | лр4 | ген. дир. |
| общаетесь ли вы со своими подчиненными в нерабочее время? | да | нет | да | да | да |
| своевременно ли вам поступают корректные сведения от ваших подчиненных? | да | да | да | да | да |
| по пятибалльной шкале, оцените продуктивность своих подчиненных | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| как по вашему, нужны ли организации кадровые перестановки? | нет | да | нет | да | нет |

По результатам интервью можно сделать следующий вывод: между линейными руководителями и генеральным директором фирмы поддерживаются благоприятные и продуктивны взаимоотношения. В целом и директора и линейных руководителей существующий порядок полностью удовлетворяет.

Однако особняком стоит линейный руководитель второго отдела, который, как и на стадии тестирования по общим показателем немного выделялся на фоне остальных отделов.

В процессе анализа внутрикорпоративных связей внутри организации и отобранных для выборки отделов, особых проблем не обнаружено. Исключение составляет отдел 2, показатели продуктивности которого не так высоки, как у других отделов.

Так как деятельность организации довольно разнонаправленная, то из этого следует, что для правильной и слаженной работы коллектива в целом и отдельно взятого отдела в частности необходимы разные паттерны.

Особником стоит такой навык как коммуникативность, так как именно он в большей степени отвечает за степень взаимодействия в коллективе, что при данной структуре и типе деятельности является наиболее актуальным.

Проблемы отдела 2 заключаются по большей степени в отсутствии взаимопонимания в коллективе и в несостоятельности оперативно и качественно решать возникающие проблемы. А так же в связи с отсутствием развитой системы коммуникаций внутри отдела.

С целью эмпирического исследования основных причин низкого уровня коммуникации у сотрудников отдела 2, были разработаны:

экспериментальное исследование внутренних коммуникаций и общей работоспособности;

практические рекомендации по повышению уровня коммуникации внутри проблемного отдела и всей органзации в частности.

Глава 3. Повышение уровня развитости коммуникативных навыков

.1 Предложение и внедрение программы по повышению общего уровня коммуникабельности

Исходя из общего положения дел в организации и в исследуемых отделах в частности, для повышения основного уровня коммуникабельности был избран Отдел 2, который на стадии исследования показал наихудшие показатели сред четырех отделов участвующих в исследовании.

Генеральному директору ООО «Рэстленд» было предложено повысить степень развитости межличностных коммуникаций в отделе 2, дабы повысить сплоченность в отделе, что должно привести к улучшению экономических показателей отдела.

С неофициального одобрения предложения генеральным директором, мы приступил к разработке комплекса упражнений и методов для повышения общего уровня коммуникабельности в отделе 2.

В качестве параметра измерения успешности проекта, мы взяли текущие показатели отдела и сравнили их с планом на второй квартал 2016 года.

По плану, второй отдел должен был принести чистой прибыли: за апрель - 400 тыс. рублей, за май - 400 тыс. рублей, за июнь - 350 тыс. рублей.

Так как разработанная программа была проведена только в конце апреля - начале мая, то на апрельские результаты повлиять не удалось.

В рамках программы были проведены:

тренинг коммуникации М.Кипниса;

упражнение «Разговор на чистоту»;

тренинг коммуникативных навыков;

мероприятия по повышению коммуникаций внутри отдела - проведения пикника;

тренинг командообразования;

проведение соревновательного мероприятия между отделами.

Данные тренинги и программы были выбраны, так как являются наиболее доступными и легкими для восприятия и проведения.

Так как все тренинги и упражнения были проведены непосредственно в рабочее время, то их пришлось разбить, по 1-2 в неделю, дабы полностью не отвлекать отдел от рабочего процесса.

Соответственно чтобы обеспечить полную явку, с одобрения генерального директора организации, о дате проведения тренингов не сообщалось. Тренинг заканчивался за час до конца рабочего дня.

Даты и описание тренингов расположены в таблице 3.1.1.

Таблица 3.1.1 - Даты проведения тренингов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Дата проведения | Время проведения | Название тренинга |
| 19.04.16 | с 12-00 до 18-00 | тренинг коммуникации М.Кипниса |
| 22.04.16 | с 12-00 до 15-00 | упражнение «Разговор на чистоту» |
| 27.04.16 | с 12-00 до 18-00 | тренинг коммуникативных навыков |
| 05.05.16 | с 12-00 до 18-00 | тренинг командообразования |

После первого блока тренингов, который заканчивался 27го апреля, было проведено мероприятие по повышению уровня коммуникабельности внутри отдела, иначе говоря, небольшой корпоратив.

Был организован выезд на природу с приготовлением шашлыков барбекю и проведением ряда игр на знакомство, на командообразование и прочее.

Для проведения мероприятия была специально выбрана нарочито игровая форма, дабы никто из сотрудников не выходил из своей зоны комфорта.

Ожидалось, что не все сотрудники отдела с охотой воспримут данное мероприятие, так как личностные взаимоотношения в данном отделе с первого дня исследования показались более натянутыми, чем в остальных отделах.

На практике мы увидели, что во всех играх и мероприятиях учувствовали все сотрудники отдела, особенно после игровых упражнений на знакомство.

В конце проведения данного мероприятия, мы наглядно увидели улучшение уровня личностных взаимоотношений.

Далее, после проведения мероприятия со вторым отделом, мы провели тренинг на командообразование. Тренинг проводился во всех отделах одновременно. Суть тренинга была в том, чтобы научить сотрудников отделов работать в команде. Так как мы имели 4 отдела, то и поделили участников тренинга на 4 команды. В каждой команде были сотрудники одного отдела.

На следующий день после проведения тренинга, было назначено уже общее для четырех отделов мероприятие, а именно игра в пейнтбол.

В процессе проведения общего мероприятия, сотрудники были поделены на 4 команды, так же как и во время проведения тренинга.

В ходе проведения мероприятия было замечено, что во всех отделах кроме второго, роль лидера была взята действующим руководителем отдела.

.2 Анализ результатов исследования

С целью подтверждения эффективности предложенных практических рекомендаций по повышению уровня развития коммуникаций персонала. Мы провели повторную диагностику, с использованием того же инструментария, сотрудников второго отдела (см. таблицу 3.2.1 - 3.2.3).

Таблица 3.2.1 Результаты теста Л. Михельсона, по Отделу 2 после проведения тренингов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тест коммуникативных умений Л. Михельсона, результаты Отдела 2. | | | |
|  | зависимость | Компетентность | агрессивность |
| 2 отдел | 2 | 3 | 3 |

Таблица 3.2.2 - Результаты теста К. Томаса, по Отделу 2 после проведения тренингов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Тест-опросник К. Томаса на поведение в конфликтной ситуации, результаты Отдела 2. | | | | | |
|  | соперничество | приспособление | компромисс | избегание | сотрудничество |
| 2 отдел | 1 | 2 | 2 | 0 | 2 |

Таблица 3.2.3 - Результаты теста Р.М. Белбина, по Отделу 2 после проведения тренингов

|  |  |
| --- | --- |
| Тест «Командные роли» Р. М. Белбина, результаты Отдела 2. | |
| исполнитель | 1 |
| председатель | 1 |
| формирователь | 2 |
| мыслитель | 1 |
| разведчик | 1 |
| оценщик | 1 |
| коллективист | 1 |

Для наглядной демонстрации изменений в результатах тестирования, по методике Л. Михельсона обратимся к графику представленному на рисунке 3.2.1:



Рисунок 3.2.1. Сравнение показателей Отдела 2 до тренинга и после.

Так же рассмотрим изменения в результатах тестирования Отдела 2 по методике К. Томаса на рисунке 3.2.2.



Рисунок 3.2.2. Сравнение показателей отдела 2 до и после тренингов по методике К. Томаса.

И в конце рассмотрим сравнительные данные Отдела 2 по методике Р.М. Белбина на рисунке 3.2.3.



Рисунок 3.2.3 Сравнение показателей Отдела 2 до и после тренингов по методике Р.М. Белбина

Те изменения, которые были нами, зафиксированы, позволяют утверждать, что проведенные тренинги и мероприятия не прошли для контрольного отдела бесследно и оказали на него соответствующее влияние.

Теперь обратимся к показателям производительности Отдела 2, как мы помним за первый квартал 2016 года отдел не выполнил поставленного плана. Во втором квартале 2016 года на май месяц Отделу 2 был поставлен план в 400 тыс. рублей.

По итогам ежемесячного отчета, за май месяц 2016-года Отдел 2 выполнил план, заработав 405 тыс. рублей.

Исходя из потребностей организации в увеличении производительности труда отдел 2, который систематично не выполнял план

в первом квартале 2016-го года, был разработан комплекс методик по увеличению уровня коммуникаций внутри отдела. Что в соответствии с выдвинутой гипотезой должно было так же увеличить производительность и результативность работы отдела.

По результатам проведенных тренингов, мы наблюдали общий рост коммуникативных навыков в отделе 2. Так же в процессе проведения соревновательного мероприятия между отделами, после проведения тренингов было отмечено, что отдел 2 начал формироваться как команда, что в будущем должно проявить себя как ключевой фактор в увеличении продуктивности отдела.

После проведения тренинга на командообразование незначительные сдвиги были замечены и в остальных трех отделах. А именно то, что многие сотрудники отделов начали позиционировать себя как часть команды, которой является их отдел, что очень ярко проявилось в соревновательном мероприятии между отделами.

Так же исходя из финансовых показателей отдела за второй квартал 2016-го года, мы видим выполнение поставленных руководством целей, за май 2016-го года.

Заключение

Целью данной выпускной квалификационной работы являлось на основе теоретических и эмпирических исследований разработать программу развития коммуникаций внутри организации и внутри её отделов в частности. А так же проверить выдвинутую в начале исследования гипотезу что, чем выше уровень корпоративной коммуникации в организации, тем выше производительность труда сотрудников.

В ходе проделанной работы, на основе изученных теоретических сведениях по данной тематике, мы убедились в необходимости развития внутрикорпоративных коммуникаций в организации.

А так же в том, что метод HR - анализа как таковой, применяется не повсеместно, несмотря на его практическую пользу. Безусловно данный метод в будущем займёт полагающуюся ему нишу в линейке методов обработки корпоративных данных.

После изучения теоретических аспектов, были проведены эмпирические исследования на базе общества с ограниченной ответственностью «Рестлэнд». В ходе которых, были выявлены проблемные места в организации, которые мы попробовали решить методом HR - анализа. После получения статистических данных, мы выявили проблемный участок и далее попробовали решить данную задачу.

На основе полученных в ходе теоретического и эмпирического исследования, а так же на основе статистических данных, был разработан комплекс методик для решения возникшей проблемы.

Так же по результатам исследования, были даны соответствующие тематике исследования рекомендации, по улучшению внутрикорпоративных коммуникаций, как внутри отдельно взятых подразделений, так и во всей организации в целом.

Как выяснилось в ходе проведения исследований, одним из факторов, который мешал стабильной и плодотворной работе проблемного отдела был низкий уровень межличностной коммуникации, что в свою очередь влияло на коммуникации данного отдела с остальными структурными подразделениями.

Представленный экспериментальный материал и его итоги, могут быть использованы руководством и HR отделом в дальнейшей практической деятельности.

Гипотеза, выдвинутая в начале исследования, частично подтвердилась, так как экономический показатель отдела, который участвовал в проведении эксперимента вырос.

Данное исследование можно считать завершенным, но обозначенная проблема, в реалиях современного мира является актуальной и требует дальнейшего изучения.

Список использованных источников

1. Об акционерных обществах: федеральный закон от 26.12.1995 г.

. № 208-ФЗ. [Электронный ресурс]. URL: http://www.garant.ru/.

. О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей: федеральный закон от 08.08.2001 г. № 129-ФЗ. [Электронный ресурс]. URL: http://www.garant.ru/.

. Алавердов А.Р. Управление персоналом: учебное пособие/ А.Р. Алавердов, Е.О. Куроедова, О.В. Нестерова. М.: МФПУ Синергия, 2013. - 185 с.

. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем - перевод с англ. Серая О.В. Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. - 230 с.

. Бабич А.М. Финансы. Денежное обращение. Кредит: учебник для вузов / А.М. Бабич, Л.Н. Павлова. М.: ЮНИТИ, 2007. - 687 с.

. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации: учебное пособие. М.: Аспект Пресс, 2006. - 352 с.

. Балашов А.П. Основы менеджмента: учебное пособие. М.: Вузовский учебник, ИНФА-М, 2012. - 288 с.

. Барков С.А. Теория организации (институциональный подход): учебное пособие. М.: КДУ, 2009. - 295 с.

. Бухалков М.И. Управление персоналом: учебник. М.: ИНФРА-М, 2012. - 368 с.

. Василенко С.В. Корпоративная культура, как инструмент эффективного управления персоналом: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2013. - 136 с.

. Веснин В.Р. Управление персоналом: теория и практика: учебник. М.: Проспект, 2010. - 688 с.

. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. М.: Экономист, 2008. - 528 с.

. Герчиков В.И. Управление персоналом: работник - самый эффективный ресурс компании: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2012. - 282 с.

. Грошев И.В. Организационная культура: учебное пособие для вузов/ И.В. Грошев, П.В. Емельянов, В.М. Юрьев. СПб.: ЮНИТИ, 2004. - 320 с.

. Грузинов В.П. Экономика предприятия: учебник для ВУЗов/ В.П. Грузинов, В.Д. Грибов. М.: Финансы и статистика, 2010. - 336 с.

. Гунин В.Н. Управление инновациями / В.Н. Гунин, В.П. Баранчеев. М.: ИНФРА-М, 2011. - 328 с.

. Дементьева А.Г. Управление персоналом: учебник/ А.Г. Дементьева, М.И. Соколова. М.: Магистр, 2011. - 287 с.

. Демин Д. Корпоративная культура. 10 самых распространенных заблуждений: учебное пособие. М.: Альпина Паблишерз, 2010. - 138 с.

. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для ВУЗов. М.: ЭКЗАМЕН, 2009. - 524 с.

. Кибанов А.Я. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала. М.: «Экзамен», 2013. - 206 с.

. Кибанов А.Я. Система управление персоналом: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2010. - 695 с.

. Козлов В.В. Организационная культура / В.В. Козлов, Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова. М.: КНОРУС, 2013. - 232 с.

. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. М.: ЮНИТИ-ДА- НА, 2004. - 511 с.

. Крутик А.Б. Основы финансовой деятельности предприятия: учебное пособие / А.Б. Крутик, М.И. Хайдакин. СПб.: Бизнес-пресса, 2006. - 448 с.

. Кузнецов Ю.В. Основы менеджмента: учебное пособие. М: ОЛБИС, 2011. - 262 с.

. Лапина Т.А. Корпоративная культура: учебно-методическое пособие. Омск: ОмГУ, 2011. - 96 с.

. Лукичева Л.И. Управленческие решения: учебник. М.: ОМЕГА-Л, 2014. - 383 с.

. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие. М.: Проспект, 2013. - 66 с.

. Потемкин В.К. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов, специализирующихся на менеджменте организации, экономики труда и управлении персоналом. М.: Питер, 2010. - 432 с.

. Репина Е.А. Основы менеджмента: учебное пособие. М.: Академцентр, 2013. - 240 c.

. Семенов Ю.Г. Организационная культура: учебное пособие. М.: Логос, 2006. - 256 с.

. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2011. - 623 с.

. Социальная психология группы: процессы, решения, действия/ Р. Бэрон, Н. Керр, Н. Миллер. СПб: Питер, 2003. - 272 с.

. Спивак В.А. Корпоративная культура. СПб: Питер, 2011. - 352 с.

. Стеклова О.Е. Организационная культура: учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2010. - 127 с.

. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2008. - 336 с.

. HRTrud. Повышаем работоспособность сотрудников // Управление персоналом, № 2 - 2012. - 35 с.

. Кибанов А.Я. Методы построения системы управления персоналом/ А.Я. Кибанов // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2007. - № 6. - С. 58-62.

. Князева Т.Б. Становление человека в обществе: культурно-исторический аспект рассмотрения / Т.Б. Князева // Сибирский педагогический журнал. - 2009 - № 2. - С. 180-192.

. Мильнер Б.З. Концепция организационных изменений в современных компаниях / Б.З. Мильнер // Проблемы теории и практики управления. - 2006. - № 1. - С. 31-34.

. Мошкина Т. Многоликая структура / Т. Мошкина // Управление персоналом. - 2007. - № 12. - С. 63-69.

. Пак Л.Г. Категория субъектив ности в контексте социализации личности / Л.Г. Пак // Сибирский педагогический журнал. - 2009. - № 4. - С. 32-41.

. Попов Б. Формирование корпоративной культуры / Б. Попов// Управление персоналом. - 2007. - № 4. - С. 15-18.

. Чашина О. Научная организация труда в системе управления персоналом компании / О. Чашина // Управление персоналом. - 2007. - № 12.- С. 25-29.

. Агарков С.А. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика: учебное пособие / С.А. Агарков, Е.С. Кузнецова, М.О. Грязнова. Пенза: Академия естествознания, 2011. - 143 с.

. Википедия. Сводная энциклопедия. https://ru.wikipedia.org

. HR Сообщество и публикации. HR-portal.ru. http://hr-portal.ru

. Technopedia - international science journal. http//technopedia.com

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |