



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГТТУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Управление на основе целей как фактор эффективной коммуникации

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

66,11% авторского текста

Работа рекомендована к защите

«10» 06 2023 г.

и.о. зав. кафедрой Э,УиП

Д.Н. Корнеев Корнеев Д.Н.

Выполнил:

Студент группы ЗФ-509-114-5-1Рад

Журавлева Ирина Васильевна

Научный руководитель:

д.э.н., профессор

Лысенко Ю.В.

Челябинск
2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ ЦЕЛЕЙ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ	8
1.1 Подходы к управлению персоналом организации.....	8
1.2 Сущность и содержание метода управления на основе целей	18
1.3 Управление коммуникациями в системе управления персоналом на основе целей.....	30
Выводы по первой главе.....	42
ГЛАВА 2 ОПЫТНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ ЦЕЛЕЙ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ	45
2.1 Характеристика ООО «Экстра-1» г. Нягань.....	45
2.2 Рекомендации по повышению эффективности коммуникаций в рамках управления на основе целей.....	49
Выводы по второй главе	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	55
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	59
ПРИЛОЖЕНИЕ	64

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В современных условиях, когда существуют определенные трудности при принятии верного обоснованного управленческого решения при организации управления персоналом, применение передовых методов и технологий коммуникационного взаимодействия приобретает все большее значение для сохранения стабильной и формирования эффективной работы персонала. В связи с постоянно изменяющимися внешними факторами от организации требуется быстрая ответная управленческая реакция в виде принятия соответствующих управленческих решений. Вместе с тем, в настоящее время применение методов и технологий коммуникационного взаимодействия при организации управления персоналом, как правило, не носит системного характера, что в свою очередь значительно снижает эффективность управления персоналом в целом.

Несмотря на имеющийся отечественный и зарубежный опыт в данной предметной области, на сегодняшний день отсутствует научно обоснованная система управления коммуникационным взаимодействием и формирования коммуникационных компетенций менеджеров при организации управления персоналом, которая позволит своевременно реагировать на изменяющиеся условия внешней и внутренней среды и применять современные мотивационные механизмы.

Противоречия, которые сложились в понимании места и роли коммуникаций в процессе управления персоналом усложняют задачу их практического применения. С одной стороны, в настоящее время коммуникационное взаимодействие воспринимается только как вспомогательная функция, что влечет за собой конфликтные ситуации между различными уровнями управления, а также не дает возможности принимать управленческие решения в рамках как тактического, так и стратегического менеджмента. С другой стороны, особое внимание нужно

уделить помехам коммуникационного восприятия и учитывать их при рассмотрении содержания коммуникационного взаимодействия с учетом этапов принятия управленческих решений, что в свою очередь позволит устранить вероятность коммуникационной изоляции и неопределенности в рамках самого процесса управления.

Необходимость формирования новых и переосмысления имеющихся подходов к организации процесса управления персоналом, определяет значимость и приоритетность коммуникационного взаимодействия в отношении создания эффективно функционирующего механизма управления персоналом организации.

В современных условиях использование системы управления по целям стало одним из основных методов управления в корпоративных и иных бизнес-структурах. Система управления по целям представляет собой такой подход к управлению, который можно идентифицировать как процесс выявления целей и критериев эффективности персонала, подразделений компании и координации усилий, ресурсов по их достижению; это процесс согласования целей внутри организации таким образом, что руководство компании и сотрудники разделяют ее цели и понимают, что они означают для компании.

Это обосновывает актуальность научных исследований, посвященных теоретическому обоснованию управления на основе целей как фактора эффективной коммуникации.

Вышеуказанные обстоятельства определили тему выпускной квалификационной работы: Управление на основе целей как фактор эффективной коммуникации.

Проблема исследования заключается в сложившемся противоречии между необходимостью совершенствования процедуры управления персоналом с одной стороны, и недостаточным обеспечением данного процесса, с другой.

Цель исследования: теоретически обосновать и разработать рекомендации по повышению эффективности коммуникаций в рамках управления на основе целей.

Объект исследования: система управления человеческими ресурсами.

Предмет исследования: внутрикорпоративные коммуникации.

Гипотеза исследования: Если использовать рекомендации по повышению эффективности коммуникаций в рамках управления на основе целей, то повысится психологический климат в коллективе, а также эффективность деятельности организации.

Задачи исследования:

1. Изучить подходы к управлению персоналом организации.
2. Рассмотреть сущность и содержание метода управления на основе целей.
3. Выделить управление коммуникациями в системе управления персоналом на основе целей.
4. Охарактеризовать ООО «Экстра-1» г. Нягань.
5. Разработать рекомендации по повышению эффективности коммуникаций в рамках управления на основе целей.

Теоретико-методологическая основа исследования:

Отечественными и зарубежными авторами сформирован большой массив знаний, касающийся управления персоналом, но при этом наблюдается недостаточность методических разработок и применения определенных механизмов, присущих коммуникационному взаимодействию в рамках управления на основе целей.

Вопросам применения коммуникаций в организациях, посвящены труды таких ученых, как М. Кастельс, С.О. Кремлева, М. Мескон, Б.З. Мильнер, Н.А.Морозова, Г.Г. Почепцов, Л.А. Третьякова и многих др. В свою очередь А.Б. Зверинцевым, Э.Н. Кузьбожеввым, Н.А. Лытневой, В.А.

Плотниковым, А.В. Скавитиным, Е.С. Суровцевой, С.А. Тихомировым, Ю.И. Трещевским и рядом других авторов выполнен комплекс разработок, ориентированных на коммуникационное управление в организациях, адаптацию инструментов коммуникационного менеджмента к современной российской практике. Проблемам реализации концепции коммуникационного взаимодействия при принятии управленческих решений посвящены работы таких ученых как П.И. Ананченкова, Н.Н. Григорьева, И.В. Грошев, М.В. Каймакова, Т.М. Орлова, С.А. Пиханова, и др. Труды таких ученых как Ильина А.В., Волченко А.М. Ярицына, Ю.Л. Яушкина О.П. посвящены управлению на основе целей.

Основными методами исследования в выпускной квалификационной работе являются: анализ экономической литературы по теме исследования, систематизация и классификация теоретического материала. обобщение, расчет экономических показателей, графический.

Научная новизна. Разработаны рекомендации по повышению эффективности коммуникаций в рамках управления на основе целей.

Теоретическая значимость исследования определяется тем, что результаты позволяют расширить и углубить научные представления об управлении на основе целей, как фактора повышения эффективности коммуникаций.

Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций по повышению эффективности коммуникаций в рамках управления на основе целей. Материалы исследования могут быть использованы руководителями организаций любой формы собственности.

Экспериментальная база исследования: Общество с ограниченной ответственностью «Экстра-1» г. Нягань.

Структура работы: работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, приложения. Основная

часть работы изложена на 64 страницах, в число которых входит 8 рисунков. Список использованных источников содержит 50 наименований.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ ЦЕЛЕЙ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ

1.1 Подходы к управлению персоналом организации

Управление персоналом представляет собой совокупность различных способов управленческого воздействия на организацию и условия деятельности работников, формирование их навыков, обеспечивающих максимальное использование трудового потенциала работников в интересах предприятия [15]. Это целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, которая ориентируется на установление соответствия между целями организации и возможностями сотрудников. Менеджмент персоналом базируется на обобщенном представлении о месте человека в организации.

Понятие «управление персоналом» (его синонимы – «менеджмент персонала», «управление человеческими ресурсами», «экономика персонала») подразумевает три аспекта: функциональный, организационный, образовательный.

В функциональном отношении под управлением персоналом подразумеваются все задачи и решения, связанные с деятельностью в сфере персонала (например, подбор персонала, введение в работу, использование персонала, повышение квалификации, оплата труда и увольнение работников) [8].

В организационном отношении это понятие охватывает всех лиц и все службы на предприятии, которые несут ответственность за работу с персоналом (например, линейных менеджеров, отдел персонала, совет работников предприятия).

В качестве учебной и научной дисциплины менеджмент персонала является важной составной дисциплиной науки об управлении организацией.

Сущностью управления персоналом является системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников [12].

Управление персоналом можно условно разбить на три блока:

- 1) управление кадрами – планирование потребности в кадрах; подбор и создание резерва; определение заработной платы и льгот; профессиональная адаптация; разработка программ, организация обучения и повышения квалификации; развитие профессионального опыта и способностей; оценка трудовой деятельности; осуществление внутренних перемещений сотрудников (ротация) и увольнение;
- 2) управление условиями труда – создание организационных проектов подразделений и рабочих мест, разработка нормативов и регламентов деятельности, создание необходимых условий труда; разработка положений о структурных подразделениях, паспортов рабочих мест, графиков работ; правил внутреннего распорядка, требований к сотрудникам, должностных инструкций и т. п.;
- 3) социальное управление – тесно связанное с утвердившейся в 70-е гг. концепцией человеческих ресурсов. Эта концепция признает человека решающим фактором производства и

основным источником прибыли, а не «досадной, но необходимой статьей расходов».

Философия управления персоналом – философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, уяснение идей и целей, лежащих в основе управления персоналом.

Концепция управления персоналом – система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций [14].

Управление персоналом базируется на методах, принципах и процедурах, которые присущи эффективному управлению производством. Вместе с тем управление персоналом имеет свою специфику, свой объект и субъект управления, свою технологию.

Главным объектом в системе управления персоналом выступают конкретные люди, работники предприятия, их личные, групповые и корпоративные интересы.

Субъектом управления персоналом выступает управляющая подсистема, то есть работодатель и его представители – менеджеры, наделенные специальными полномочиями

Управление персоналом на предприятии представляет собой набор разных способов и методов управленческого воздействия на условия трудовой деятельности сотрудника и предприятие в целом, формирование навыков работников, которые обеспечивают максимальное использование трудового потенциала в интересах организации [10].

Управление персоналом является целенаправленным воздействием на кадровую составляющую предприятия, ориентированную на

соответствие целей организации возможностям работников. Эта деятельность реализуется путем разработки и внедрения инновационной концепции, стратегии, принципов, методов и инструментов управления, которые обеспечивают создание стоимостной оценки предприятия и достижение личных целей работника. Эффективность управления персоналом представляет собой максимальное достижение целей предприятия, грамотно используя при этом имеющийся интеллектуальный капитал команды [4].

Традиционно выделяют следующие этапы развития научных подходов к управлению персоналом, представлено на рисунке 1:



Рисунок 1 – Этапы развития научных подходов к управлению персоналом

Рассмотрим подробнее:

- 1) физиократический, где человек — носитель силы, подход ориентирован на имеющиеся у него природные, энергетические возможности;
- 2) рационалистический (прагматический), где человек — экономический ресурс, фактор производства, здесь акцент идет на рациональные действия человека;
- 3) технократический, где человек — элемент «человеко-машинного комплекса», подход ориентирован на рациональность использования человеческих возможностей в целом;
- 4) гуманистический, где человек — важнейшая ценность общества, организации, подход ориентирован на профессионализм, интеллектуальный и культурный уровень человека. В настоящее время единой оценки эффективности управления персоналом не существует [21].

При оценке каждое предприятие выбирает свой набор методов, среди которых выделяют:

- 1) качественные методы, к которым относятся метод экспертных оценок, метод сценариев, метод структуризации;
- 2) количественные методы, к которым относятся финансовые, аналитические, статистические методы; комбинированные методы.

Перечислим и дадим краткую характеристику наиболее распространенным подходам в управлении персоналом организации на сегодня:

- 1) экономический подход: организация здесь рассматривается как механизм, функционирующий по определенному алгоритму, что, в свою очередь, обеспечивает стабильность и предсказуемость деятельности организации;

- 2) органический подход: организация — живая система, которая существует в окружающей среде. В этой связи организация рассматривается в двух аспектах: отождествление ее с личностью и с человеческим мозгом;
- 3) гуманистический подход: представление об организации как о культурном феномене, т.е. эта концепция исходит из тезиса о том, что организационная культура обуславливает представление об этой организации;
- 4) стратегический подход: связан с долгосрочной стратегией организации и стратегическим управлением. В основе данного подхода лежит модель процесса стратегического управления (оценка организации в соответствии со SWOT-анализом, определение стратегических целей организации и их выполнение, контроль при обязательности обратной связи и повторяемости цикла);
- 5) системный подход: рассматривает организацию в качестве системы в рамках внешнего окружения, а управление персоналом должно комбинировать социальные и технологические процессы с целью трансформации всего входящего и исходящего по отношению к среде. Системный подход в то же время определяет управление персоналом как часть компонент системы управления организации, которая выступает как комплекс взаимодействующих элементов: субъектов и объектов, процессов, отношений, образующих качественно определенную организационную целостность;
- 6) комплексный подход: здесь необходимо учитывать экономические, организационные, психологические аспекты управления в их взаимосвязи и взаимозависимости. Если

упускается один из этих аспектов управления, то проблема не может быть разрешена;

- 7) интеграционный подход: исследование и усиление взаимосвязей между уровнями управления по вертикали и субъектами управления по горизонтали;
- 8) маркетинговый подход: ориентация на посетителя, потребителя, клиента;
- 9) функциональный подход: управление персоналом — совокупность функций, которые выполняют отделы руководства человеческими ресурсами, кадровые службы;
- 10) динамический подход: выявление причинно-следственных связей, соподчинение в развитии, ретроспективный и перспективный анализы;
- 11) нормативный подход: установление нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента;
- 12) административный подход: регламентация функций, прав, обязанностей в нормативных документах/актах: распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения;
- 13) поведенческий подход: оказание помощи персоналу в осознании своих возможностей, способностей на основе научных методов управления [41].

В настоящее время отечественными и зарубежными исследователями выделено немалое количество подходов к управлению персоналом предприятия, они описаны выше. В теории и практике управления человеческой стороной организации все-таки стоит выделить 3 основных подхода к управлению: экономический, органический и ценностный.

Экономический подход обуславливает появление представления, в рамках которого ведущее положение занимает инструментальная, а не

управленческая подготовка кадрового состава. Этот подход определяется как концепция использования трудовых ресурсов. В рамках рассматриваемого подхода предприятие представляет собой механизм, который функционирует по определенному алгоритму, обеспечивающему стабильность и предсказуемость деятельности всего предприятия [41].

Применение экономического подхода возможно при наличии следующих принципов:

- 1) построение вертикальной управленческой цепи;
- 2) оптимизация системы контроля, необходимой для построения коммуникаций между управленческим персоналом и обычными сотрудниками;
- 3) построение эффективной системы мотивации персонала путем назначения справедливого вознаграждения за его работу;
- 4) соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации — штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий, которыми наделены линейные руководители;
- 5) обеспечение дисциплины — подчинение, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами;
- 6) достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу идет при помощи твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;
- 7) обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей.

При органическом подходе предприятие рассматривается как живая система, существующая в окружающей среде. В этом случае компания воспринимается в двух аспектах:

- 1) отождествление с личностью сотрудника;
- 2) отождествление с человеческим мозгом [16].

В первом случае утверждение основывается на том, что предприятие, как и человеческая личность, в своем развитии проходит одни и те же стадии жизненного цикла. Во втором случае, при сравнении организации с человеческим мозгом, стал возможным иной взгляд на управление персоналом в рамках предприятия, отличный от экономического подхода [22].

Анализируя органический подход, можно сделать вывод о действиях в управлении персоналом обычно в условиях крайней ограниченности информационных ресурсов, что не позволяет полноценно оценить результаты принятия тех или иных решений.

Основой органического подхода является необходимость пристального изучения окружающей среды, где ведет свою деятельность предприятие, цель которого — выявление и удовлетворение потребностей предприятия для его выживания. Именно органический подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот способ управления далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации. Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде.

Отсюда можно сформулировать следующие принципы структурирования организации:

- 1) хранить целое организации в каждой ее части (в подразделении и вплоть до каждого работника);
- 2) создавать множественные связи между частями организации;
- 3) развивать одновременно и специализацию персонала, и его универсализацию (не забывая о том, насколько все должны знать и уметь делать все);
- 4) создавать условия для самоорганизации каждого работника и коллектива в целом [30].

Привлекательностью этого подхода является то, что принятие управленческих решений никогда не может быть полностью рациональным, поскольку в реальности работники управленческого аппарата действуют на основе неполной информации и не способны точно оценить результаты. В конечном итоге органический подход, признавая принцип ограниченной рациональности (ограниченной поиском информации и контролем результатов с помощью целей и задач, а не контролем за поведением с помощью правил и программ), фокусируется на следующих ключевых моментах:

- 1) необходимо делать акцент на окружающей среде, в которой существует организация;
- 2) организацию надо понимать в терминах взаимосвязанных. Популярный способ анализа — определение набора ключевых потребностей, которые организация должна удовлетворить для собственного выживания;
- 3) между подсистемами необходимо создавать равновесие и устранять дисфункции [28].

Современные тенденции свидетельствуют о том, что в начале XXI века подход к построению системы мотивации персонала в традиционном

ключе уже не может привести к успеху, поскольку произошли существенные изменения. Эти изменения влекут за собой неизбежность пересмотра положения человека в организации. Сегодня в экономике персонал воспринимается как совокупность людей с их индивидуальными особенностями. Изучая поведение человека, следует говорить не о мотиве, а о системе мотивационных отношений, которая включает: потребность; мотив; цель [47].

1.2 Сущность и содержание метода управления на основе целей

В современных условиях использование системы управления по целям стало одним из основных методов управления в корпоративных и иных бизнес-структурах.

Под целью понимается идеальное или желательное состояние объекта управления, в данном случае организации. Именно на его достижение ориентирована, прежде всего, управленческая деятельность. Наличие цели обеспечивает организации стабильность, равновесие, единство действий участников [49].

Крупные организации имеют множество целей различного уровня, обычно дополняющих и поддерживающих друг друга. Они либо открыто провозглашаются как деловые установки, периодические заявления высшего руководства, официальные задачи проводимой политики, либо неявно подразумеваются через стандарты поведения, философию. Достижение целей должно быть полезно организации, каждому ее члену в отдельности, а также тем, кто с ней сотрудничает, деловым партнерам, властям и обществу в целом [50].

В то же время реальный результат человеческой деятельности, как правило, не совпадает с намеченной целью, поскольку в процессе движения к ней всегда могут иметь место различные отклонения. Цели

организации меняются под воздействием внешних условий ее деятельности, техники и технологии, перемены взглядов руководства. Такая переориентация во многом обеспечивает ей выживание. Цели организации формируются теми, кто распоряжается ключевыми ресурсами. В то же время, формулировка их не произвольна, исходит не только из личных взглядов руководства, но и из той роли, которую организация играет в обществе, характера ее производственного и кадрового потенциала. Понятно, например, что перед обувной фабрикой не может ставиться цель выпускать компьютеры, а перед нотариальной конторой - чинить автомобили. Они не располагают для этого необходимым оборудованием, а сотрудники – соответствующими знаниями и опытом. Если организация маленькая, она не может стремиться стать национальным, а тем более мировым лидером в своей области - для этого у нее просто не хватит ресурсов. Наконец, организация не может ставить перед собой цель делать то, что никому не нужно [18].

На формулировку целей существенное влияние оказывают также интересы субъектов, связанных с деятельностью организации. К ним, помимо ее владельцев или руководителей, относятся сотрудники, которым организация дает средства к существованию; деловые партнеры, чье благополучие также в немалой степени от нее зависит; местные власти, которым организация помогает решать многие социальные проблемы; общество в целом. Конечно, иногда условия деятельности организации воспринимаются ее руководством не вполне адекватно, а отсюда возникают ошибки при постановке целей и определении способов их достижения, приводящие к неэффективным решениям, расточительству ресурсов [21].

В системе управления организацией цели выполняют ряд важных функций:

- 1) цели отражают философию организации, концепцию ее деятельности и развития. А поскольку деятельность и ее отдельные направления составляют основу общей и управленческой структуры, именно цели определяют, в конечном счете, характер и особенности последней;
- 2) цели уменьшают неопределенность текущей деятельности, как организации, так и отдельного человека, становясь для них ориентирами в окружающем мире; помогают приспособиться к нему, сконцентрироваться на достижении желаемых результатов; ограничивать себя, противостоять сиюминутным порывам и желаниям, регулировать собственное поведение. Это позволяет действовать быстрее, с большим эффектом, добиваясь задуманного с минимальными затратами, получать дополнительный выигрыш;
- 3) цели составляют основу критериев выделения проблем, принятия решений, контроля и оценки результатов деятельности, направленной на их реализацию, а также материального и морального поощрения сотрудников организации, которые при этом в наибольшей степени отличились;
- 4) цели, особенно великие, независимо от того, реальны они или мнимы, сплачивают вокруг себя энтузиастов, побуждают их брать на себя добровольно нелегкие обязанности и прилагать все возможные усилия для их выполнения. Причем, сложные и трудные цели ведут к более высокой результативности по сравнению с мелкими или отсутствием целей, их постановкой в общем виде;
- 5) официально провозглашенные цели служат оправданию в глазах общественности необходимости и законности

существования данной организации, особенно если ее деятельность вызывает неблагоприятные последствия, например. загрязнение окружающей среды. Так, сооружение АЭС связывается с возможностью предотвращения энергетического кризиса, обусловленного нехваткой углеродного топлива, который может угрожать существованию цивилизации.

Успешная реализация перечисленных и иных функций возможна при условии, когда цели организации отвечают определенной совокупности требований.

Можно выделить следующие требования к целям: во-первых, цели должны быть достижимыми. Конечно, в целях должен быть заключен определенный вызов для сотрудников организации. Они не должны быть слишком легкими для достижения, но не должны быть и нереалистичными, выходящими за предельно допустимые возможности исполнителей. Нереальная цель приводит к демотивации работников, потере ориентира, что негативно сказывается на деятельности организации; во-вторых, цели должны быть гибкими. Цели следует устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с теми изменениями, которые могут произойти в окружении. Менеджеры должны помнить об этом и быть готовыми внести модификации в установленные цели с учетом новых требований, выдвигаемых к организации, либо же новых возможностей, появившихся у организации; в-третьих, цели должны быть измеримыми. Это означает, что цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы их можно было количественно измерить, или можно было каким-то другим объективным способом оценить, была ли цель достигнута. Если цели неизмеримы, то они порождают разнотолки, затрудняют процесс оценки результатов и вызывают конфликты; в-четвертых, цели должны

быть конкретными, обладающими необходимой специфичностью, помогающей однозначно определить, в каком направлении должно осуществляться функционирование организации [47].

Цель должна четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки её следует достичь и кто должен достигать цель. Чем более конкретна цель, тем легче выразить стратегию её достижения. Если цель сформулирована конкретно, то это позволяет добиться того, что все или подавляющее большинство сотрудников организации будут легко понимать её, а, следовательно, знать, что их ожидает впереди; в-пятых, цели должны быть совместными. Совместность предполагает, что долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные цели - долгосрочным. Но временная совместимость не является единственным направлением установления совместности целей. Важно, чтобы не противоречили друг другу цели, относящиеся к прибыльности и к установлению конкурентной позиции, или цели усиления позиции на существующем рынке и цели проникновения на новые рынки, цели прибыльности и благотворительности. Также важно всегда помнить, что совместности требуют цели роста и цели поддержания стабильности; в-шестых, цели должны быть приемлемыми для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации, и в первую очередь для тех, кому придется их достигать.

При формулировании целей очень важно учитывать то, какие желания и потребности имеют работники. Учитывая интересы собственников, занимающих ведущую роль среди субъектов влияния на организацию и заинтересованных в получении прибыли, менеджер все же должен стараться избегать при выработке целей ориентации на получение большой краткосрочной прибыли. Он должен стремиться к установлению таких целей, которые бы обеспечивали большую прибыль, но желательно в долгосрочной перспективе [49].

Также при установлении целей необходимо учитывать интересы общества, такие, например, как развитие условий среды проживания в местном масштабе и т.п.

Таким образом, в системе управления организацией цели выполняют ряд важных функций, успешная реализация которых возможна при условии, когда цели организации отвечают определенной совокупности требований. Соблюдение перечисленных выше требований задает целям организации системный характер.

Система управления по целям (далее – СУЦ) тождественна с понятием *management by objectives* (далее – МВО), которое дословно означает систему «управления по результатам», также можно перевести как «управление по целям». Таким образом, говоря о системе *management by objectives*, мы понимаем СУЦ, т.е. такой подход к управлению, который можно идентифицировать как процесс выявления целей и критериев эффективности персонала, подразделений компании и координации усилий, ресурсов по их достижению [50].

Управление по целям (далее – МВО) – это процесс согласования целей внутри организации таким образом, что руководство компании и сотрудники разделяют ее цели и понимают, что они означают для компании. Термин МВО впервые был введен и популяризирован Питером Друкером в 1954 году в книге «*The Practice of Management*» [43].

Стоит отметить, что в конце 20 века СУЦ, созданная Друкером, была дополнена, т.е. создана система сбалансированных показателей (далее – BSC) на основе опыта и результатов деятельности множества компаний. BSC (*Balanced Scorecard*) сегодня рассматривается как оптимальная и эффективная система управления компанией, а также как инструмент реализации ее стратегии, как эффективная система контроля и управления деятельностью [23]. Данная система использует блоки показателей финансового и нефинансового характера и позволяет оценить степень

достижения поставленных целей. Важно отметить тот факт, что показатели, для достижения наибольшей эффективности, должны быть сбалансированы, взаимосвязаны и взаимообусловлены между собой. В общем случае стратегия любой компании может рассматриваться с точки зрения 4 наиболее важных аспектов: финансы, кредит, внутренние процессы, рост (развитие) – рисунок 2.

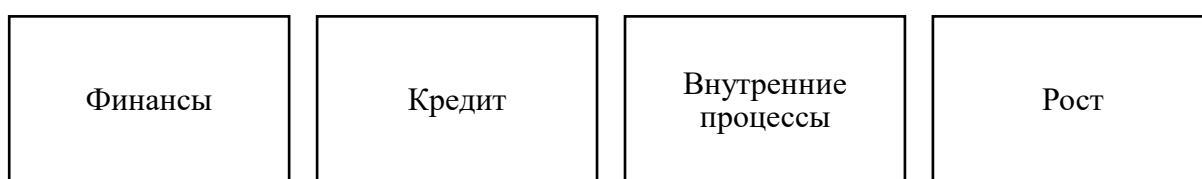


Рисунок 2 – Важные аспекты развития компании

Каждому из них соответствует свой набор KPI. Последнее понимается как показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных) целей [33].

В итоге, на современном этапе развития управленческих процессов СУЦ должна быть модифицирована системой BSC и KPI. Таким образом, в результате не столь долгого генезиса в практике управления сформировался некий механизм, или, скорее инструмент, который дает возможность измерить результативность бизнеса, его эффективность, ориентированность на определенную цель.

Метод управления по целям в теории управления занимает особое место в виду того, что он находится на стыке системного и процессного подходов к управлению и включает в себя черты двух методов, так же он доказывает связь между мотивацией персонала и эффективностью работы компании в целом.

Далее выделим некоторые преимущества и недостатки системы управления по целям представленные на рисунке 3.

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none">• четкая иерархия целей (от оперативных каждого сотрудника или подразделения до стратегических целей компании);• всесторонняя согласованность целей на всех уровнях управления;• критериальная оценка деятельности персонала, объективность данной оценки;• понятные и принятые персоналом критерии оценки труда;• обязательность обратной связи и возможность непосредственной оперативной оценки и корректировки деятельности персонала, отдельных подразделений и компании в целом	<ul style="list-style-type: none">• затраты на разработку СУЦ, т.е., по сути, создание системы – это инвестиционный проект;• создание системы предполагает определенное количество не только финансовых, но и временных, а также человеческих ресурсов;• разработка, внедрение и налаживание системы требует больше времени, чем поддержание ее работы в дальнейшем.

Рисунок 3 – Преимущества и недостатки системы управления по целям

Далее рассмотрим основные принципы, на которых строится МВО, среди них:

- 1) цели разрабатываются не только для компании, но и для каждого ее сотрудника, при этом важно то, что цели персонала должны напрямую вытекать из целей компании;
- 2) цели разрабатываются «сверху вниз» для обеспечения связи с общей стратегией компании;
- 3) цели разрабатываются «снизу вверх» для достижения релевантности к каждому сотруднику;
- 4) непосредственное участие в принятии решений (процедура разработки целей для каждого сотрудника рассматривается как процесс его совместного творчества с непосредственным руководителем, т.е. идея того, что цели спускаются на каждого сотрудника «сверху» отвергается полностью;

- 5) критериальная оценка проделанной работы и постоянная обратная связь;
- 6) все без исключения цели должны соответствовать правилу «SMART», тогда их можно использовать для построения эффективной системы мотивации персонала [43].

Что касается принципов, характерных именно для СУЦ это:

- 1) дерево целей;
- 2) цикличность и замкнутость;
- 3) конкретность и измеримость;
- 4) регулярность;
- 5) единство стандартов [15].

Для разработки системы управления по целям компании необходимо четко определить собственные стратегические цели, разбить их на подцели, таким образом создать дерево целей различных уровней (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные), а также определить задачи, специфичные для каждой из целей. Сформулированные общекорпоративные цели должны быть «разукрупнены», трансформированы в цели отдельных бизнес-подразделений, функциональных служб [5].

В аспекте рассмотрения дерева целей важно отметить, что для каждой «ветви» нужно определить те КРІ, которые являются ключевыми с позиции достижения поставленных целей. Другими словами, нужно определиться с набором показателей, при невыполнении которого поставленные цели и задачи не могут быть достигнуты. Для реализации процесса определения показателей в компании обычно создается рабочая группа (руководители, экономисты, менеджеры подразделений), при этом эксперты извне не привлекаются в виду того, что не имеют представления о нюансах деятельности компании. Зачастую в практике внедрения СУЦ компании трудно выделить приоритетные КРІ, поэтому их необходимо вводить в тестовом режиме. Итогом должно стать выделение

приоритетных КРІ (как правило, их не более 4). Тестовый режим вводится на разный период времени. Каждая компания определяет для себя данные сроки самостоятельно. В идеале на это отводится год, и еще года – для корректировки. Но чаще всего компании укладываются в 6 месяцев [26].

В практике внедрения системы управления по целям обычно используется «помодульная» система внедрения системы, т.е. внедрение СУЦ делится на 3 модуля:

- 1) «Система вертикальной зависимости целей»;
- 2) «Система оценки деятельности персонала»;
- 3) «Система взаимосвязи между целями организации и личными целями персонала» [3].

Однако стоит отметить, что внедрение вышеперечисленных модулей не гарантирует переход компании к системе управления по целям. При этом внедрение модулей нужно во многом для того, чтобы понять:

- 1) по-прежнему ли компания нуждается в МВО;
- 2) насколько потребности в дальнейшем внедрении МВО обеспечены ресурсами компании.

Вполне возможно, что эффект, полученный от функционирования первичных модулей, достаточен, а дальнейшая работа не принесет оправданной отдачи. Поэтапный подход к внедрению в компаниях метода управления по целям имеет немало преимуществ. Во-первых, он позволяет добиться рационализации расходов на перестройку системы управления. Во-вторых получить практические результаты еще до полного завершения работ по внедрению МВО. В-третьих, минимизировать финансовые и организационные риски. Все это в совокупности позволяет компаниям постепенно совершенствовать систему управления. Сегодня в практике разработан определенный регламент разработки и внедрения СУЦ [25].

1 этап: планирование изменений:

- 1) диагностика необходимости внедрения СУЦ;

- 2) декомпозиция стратегических целей – дерево целей, составление стратегических: выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении; установление целей для организации в целом; построение иерархии целей; установление индивидуальных целей.
- 3) разработка BSC и KPI для целей;
- 4) разработка или корректировка системы мотивации труда.

2 этап: начало работ:

- 1) создание внедренческой команды (выбор агентов изменений);
- 2) разработка календарного плана реализации внедрения.

3 этап: внедрение изменений:

- 1) Внедрение СУЦ делится на 3 модуля:
 - 1) «Система вертикальной зависимости целей» M1;
 - 2) «Система оценки деятельности персонала» M2;
 - 3) «Система взаимосвязи между целями организации и личными целями персонала» M3 (система мотивации).
- 2) Внедрять параллельно по модулям: M1-M3 и M2-M3

Промежуточный этап:

- 1) Проанализировать внедрение, внести корректировку.
- 2) По результатам внедрения модулей M1-M3, M2-M3, принять решение о переходе на следующий этап.

Окончательное внедрение изменений:

- 1) Объединить в единое целое систем M1-M3 и M2-M3

4 этап: завершение изменений:

- 2) Внесение необходимых корректировок.
- 3) Закрепление результата путём поощрения компаний и сотрудников в качестве наглядного примера преимуществ перехода на новую систему для оставшихся подразделений.

В итоге, использование системы управления по целям позволяет компании определить собственные стратегические цели и соответствующие им задачи, выделить необходимые для их достижения ресурсы (человеческие, финансовые и др.), установить очерёдность и приоритеты в операционной деятельности, одновременно, все это воплощается в реализации общей стратегии [14].

Для успешного внедрения метода МВО необходимо соблюдение следующих условий:

1. Четкое понимание принятой философии управления по целям для интеграции с задачами компании на каждый момент времени. Поэтому цели должны быть реалистичны и контролируемы.
2. Эффективное распределение финансовых, временных и трудовых ресурсов, так как данный метод требует времени для его внедрения, прежде чем он начнет приносить желаемый результат.
3. Вовлеченность персонала, с постоянным взаимодействием с руководством. По мнению Кунтса: «Эффективная программа управления по целям должна быть вплетена в общую канву системы управления. Она не может существовать сама по себе».
4. Наличие обратной связи. Руководители, адекватно вознаграждающие своих сотрудников прибавками к зарплате и продвижением, как правило, показывают максимальные результаты [6].

Таким образом, преимущества СУЦ очевидны, внедрение данной системы в практику российских компаний выглядит необходимым, т.к. без четкого понимания конечной своей цели бизнес в долгосрочной перспективе с большой степенью вероятности обречен, а оптимизация всех управленческих процессов через СУЦ как через определенный инвестиционный проект – это путь к снижению издержек и росту экономических показателей компании

1.3 Управление коммуникациями в системе управления персоналом на основе целей

Термин «коммуникации» быстро стал общепринятым, однако его распространение вовсе не означало, что коммуникации превратились в одну из важных составляющих социальных исследований. Только развитие различных концепций организаций придало актуальность проблемам, связанных с построением и функционированием коммуникационных сетей.

Эффективная межличностная коммуникация в силу ряда причин важна для успеха в управлении. Во-первых, решение многих управленческих задач строятся на непосредственном взаимодействии людей (начальника с подчиненным, подчиненный с другим подчиненным) в рамках различных событий. Во-вторых, межличностная коммуникация, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью двусмысленностью [22].

Говоря о роли коммуникации в организации, нужно отметить, что формирование коммуникационных сетей и создание условий для успешного функционирования коммуникаций в организации составляют одну из важнейших задач управления. Действительно, обмен информацией включен как важнейшее звено во все основные виды деятельности организации, следовательно, если коммуникационные связи (как внутренние, так и внешние) не существуют или не действуют, это отрицательно сказывается на функционировании всей организации.

Это объясняется рядом причин:

- 1) руководителям подразделений организации приходится тратить много времени на поиск нужной информации и её обработку;

- 2) происходит дублирование информации, поскольку одна и та же информация поступает в подразделение организации и к её руководству из разных источников;
- 3) в одних подразделениях и у одних руководителей ощущается недостаток информации, тогда как в других подразделениях может произойти информационная перегрузка;
- 4) работники организации мало осведомлены о её деятельности, планах, ориентации и положения во внешней среде, что отрицательно сказывается на процессах интеграции, точном выполнении распоряжений руководства и т.д. [31].

Тема корпоративных коммуникаций в российской науке и практике является относительно новой и недостаточно изученной. Для более глубокого понимания сути данного понятия, можно проанализировать труды нескольких авторов, как например Абакумова В.В., Каймаковой М.В., Морозовой Н.А., Голубева А.А. Как считают Абакумов В.В. и Голубев А.А. под внутренними корпоративными коммуникациями понимаются «коммуникации между структурными подразделениями и отдельными исполнителями» [11]. Это одно из наиболее простых определений, представленных в литературе, однако оно не полностью раскрывает суть изучаемого понятия.

По мнению Каймаковой М.В., внутрикорпоративные коммуникации – это «информационные воздействия, в которые люди вступают при выполнении своих функциональных обязанностей или должностных инструкций» [34]. Можно видеть, что данное определение сосредоточено лишь на официальной коммуникации и не отражает всей сути многоаспектного понятия. Каймаковой М.В. не только дано определение, но и рассмотрены виды внутрикорпоративных коммуникаций. Они ей разделены на горизонтальные и вертикальные [11].

Горизонтальные коммуникации – это коммуникации, возникающие в процессе взаимодействия с лицами, равными по положению. Вертикальные, в свою очередь, представляются как коммуникации между руководителями и подчиненными. Такая типология является классической, ее поддерживают в своих трудах многие специалисты в изучаемой области. А. Каном рассматриваются внутрикорпоративные коммуникации как каналы взаимодействий, возможности (организационные и технологические) для беспрепятственного общения и обмена информацией. Данная позиция интересна тем, что затрагивает понятие «каналов». Однако, нельзя поставить знак равенства между такими определениями как «коммуникации» и «каналы взаимодействий» [19].

Коммуникация представляет собой сложный социальный процесс, который способствует взаимному приспособлению обеспечивает взаимопомощь, координацию сложных социальных действий [30].

Основными объектами внутрикорпоративных коммуникаций являются следующие целевые аудитории:

- 1) внутренняя аудитория (действующие сотрудники компании и их семьи), без создания эффективного взаимодействия, корпоративной культуры и лояльности персонала невозможна успешная организация;
- 2) внешняя аудитория (потенциальный персонал), происходит коммуникационное воздействие для построения устойчивого образа привлекательной компании как работодателя и формирования HR-бренда;
- 3) уволенный персонал и ушедшие по собственному желанию, при коммуникациях с данной группой важно сделать всё возможное для того, чтобы сотрудник ушёл, решив все спорные вопросы, с положительным отношением к компании.

Ключевая цель внутрикорпоративных коммуникаций - создание и поддержание единого образа компании, формирование сотрудников корпоративного духа и благоприятного психологического микроклимата. Доминирующими задачами внутрикорпоративных коммуникаций являются следующие:

- 1) создание и поддержание корпоративной культуры - донесение до персонала информации о миссии, ценностях, целях, традициях, философии организации, которых они будут придерживаться, и транслировать во внешнюю среду, укрепляя тем самым корпоративный дух и единство;
- 2) внедрение корпоративных стандартов - донесение принципов и правил деятельности предприятия;
- 3) формирование внутреннего имиджа, создание благоприятного образа компании как работодателя;
- 4) формирование единого информационного пространства и эффективной системы внутрифирменных коммуникаций – внедрение механизмов передачи информации между структурными подразделениями для обеспечения коммуникации на всех уровнях, донесения актуальных и достоверных сообщений, с целью повышения производительности труда, быстрого реагирования и профилактики слухов;
- 5) повышение лояльности и нематериальной мотивации персонала - создание условий, где каждый сотрудник ощущает себя важной и нужной частью общей структуры для достижения стратегических бизнес-целей;
- 6) повышение работоспособности и отдачи на рабочем месте [4].

Важно отметить, что в процессе реализации внутрикорпоративных коммуникаций создаётся и развивается корпоративная культура, которая

является мощным стратегическим элементом организаций. Она представляет собой совокупность моделей поведения, которые приобретает компания в процессе своей жизнедеятельности.

Истории, легенды, мифы и ритуалы, связанные с появлением организации, ее основателей или выдающихся членов. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются через различные ритуалы, обряды, традиции и ритуалы, а также легенды и мифы, которые становятся частью корпоративного фольклора.

Формирование эффективных корпоративных внутренних коммуникаций – это сложный и многоуровневый процесс, который необходимо выстраивать в самом начале деятельности организации, непрерывно развивать и корректировать.

Структура внутрикорпоративных коммуникаций состоит из элементов, представленных на рисунке 4.



Рисунок 4 – Структура внутрикорпоративных коммуникаций

Организационная структура – определяет все официальные каналы вертикальных и горизонтальных коммуникаций в организации;

Неформальная структура – взаимоотношения в коллективе, основанные на психологических, социальных и физических свойствах:

личное общение, дружба, стремление реализовывать совместные профессиональные проекты;

Социально-демографические элементы – структура персонала по возрастному, этническому, половому признаку, уровню компетенции и образования, опыту работы оказывает серьезное влияние на внутрикорпоративные коммуникации. Однородность персонала по ряду признаков способна в большей степени формировать общие интересы и разделять схожие ценности, что ведёт к повышению эффективности внутренних коммуникаций [23].

Профессиональные элементы – профильная структура организации, разделяющая трудовые обязанности: администрация, менеджмент, производство, маркетинг, HR, инженерно-технические кадры, финансы, бухгалтерия и другие в зависимости от специфики бизнеса. Данный элемент включает взаимодействие с сотрудниками разных подразделений и согласование их действий [32].

Психологические элементы - психологический анализ людей или неформальных групп, которые влияют на развитие внутренних коммуникаций, выявление их ролей и функций. Выделяются четыре типа «коммуникаторов», оказывающих влияние на внутригрупповую политику:

- 1) «сторож» - сотрудник, который берет под контроль каналы коммуникации и информационные потоки;
- 2) «лидер мнений» - сотрудник, оказывающий влияние на мнение коллег;
- 3) «связной» - сотрудник, служащий ретранслятором между группами внутри организации;
- 4) «пограничник» - авторитетный сотрудник на уровне управления, активно влияющий на внешнюю среду.

Для обеспечения эффективных внутренних коммуникаций и благоприятной жизнедеятельности организации, важно изучать, анализировать и управлять перечисленными структурными элементами.

При этом данная деятельность должна осуществляться как специалистами в области коммуникаций (отделы маркетинга, департаменты по связям с общественностью, PR-специалисты), так и отделом кадров и HR-специалистами [32].

Внутрикорпоративные коммуникации представляют собой механизмы управления информационными потоками внутри той или иной организации на уровне руководящего звена, а также на уровне подразделений – вертикальные и горизонтальные коммуникации соответственно. Они в свою очередь разделяются на формальные (передача служебной информации) и неформальные коммуникации (дружеское взаимодействие).

Внутрикорпоративные коммуникации могут быть межгрупповыми, при которых взаимодействие различных подразделений компании происходит через отдельных лиц, например, контакты центрального офиса с филиалами. Они, как правило, нерегулярные и могут привести к недопониманию и конфликтам, но при этом обеспечивают целостность организации, поэтому им уделяется особое внимание. Вертикальные внутренние коммуникации осуществляют передачу информации в организации руководителя к подчиненному подчиненного к руководителю (восходящая информация). Горизонтальные коммуникации заключаются подразделениями, сотрудниками, а также между руководством и группой людей [21].

Основные виды коммуникаций в системе корпоративной культуры представлены на рисунке 5.



Рисунок 5 – Основные виды коммуникаций в системе корпоративной культуры

По использованию в процессе общения дополнительных средств (техника, посредники) коммуникации вообще и внутрикорпоративные в частности делятся на:

- 1) непосредственные (очные) – участники коммуникации общаются напрямую, «лицом к лицу»;
- 2) опосредованные (заочные) – участники используют дополнительные коммуникативные средства (телевидение, телефон, тексты, посредники).

Внутрикорпоративные коммуникации возникают в процессе деятельности всех подразделений и сотрудников организации, формируются на основе постоянного обмена профессионального, интеллектуального и эмоционального характера.

Они создаются в любой компании, независимо от рода деятельности и бизнес-активности, при этом в крупных фирмах, с большим количеством персонала, они приобретают более разветвлённую и сложную систему, с различными каналами передачи сообщений. Для налаживания внутренних связей и информирования сотрудников используется множество инструментов внутрикорпоративных коммуникаций.

В целом, инструменты коммуникаций – это «различные методы и средства, которые применяются в деятельности по общественности с целью достижения поставленных коммуникативных задач» [18].

Таким образом, можно сделать вывод о том, что инструменты внутрикорпоративных коммуникаций – это методы использования которых необходимо для достижения определенных целей в деятельности по управлению системой внутренних коммуникаций.

Основные инструменты внутрикорпоративных описаны в работах многих исследователей.

По мнению А. Несмеевой, известного специалиста внутрикорпоративных коммуникаций, такие инструменты разделить на четыре большие группы:

- 1) информационные (печатные СМИ, сайт, стенды, сообщения);
- 2) аналитические (исследования, сбор обратной связи);
- 3) коммуникативные корпоративные праздники, обучающие тренинги, адаптационное обучение);
- 4) организационные (разработка и внедрение внутрикорпоративных стандартов, выступления и обращения руководства, совещания, собрания). [30]

Другие специалисты классифицируют инструменты иначе:

- 1) средства массовой информации (печатные СМИ, корпоративное телевидение, радио);

- 2) сеть Интернет (корпоративный сайт, социальные сети, рассылки, электронные СМИ);
- 3) деловые мероприятия (конференции и форумы, выставки, семинары и другие обучающие мероприятия);
- 4) социальные мероприятия (корпоративная социальная ответственность);
- 5) специальные мероприятия (праздники, конкурсы, фестивали, премии, презентации) [22]

Корпоративные средства массовой информации необходимы для быстрой и точной передачи новостей персоналу, организации связи филиалов, подразделений и центральных офисов, а также формирования чувства сплоченности и повышения лояльности к собственной компании.

Наиболее популярным корпоративным СМИ является периодическое печатное издание. Большинство современных компаний используют такие виды периодических корпоративных печатных изданий как журнал, газета и информационный бюллетень.

Каждый из этих видов обладает собственными преимуществами и ограничениями. Например, стоимость журнала выше, чем газеты, и такой инструмент внутрикорпоративных коммуникаций могут позволить себе только достаточно крупные организации. Но и журнал, и газета нуждаются в верстке и длительной подготовке, что неудобно при необходимости быстрой передачи информации, поэтому многие печатные периодические издания сейчас выходят в формате Интернет-изданий [31].

Современным и удобным инструментом передачи информации, в том числе внутрикорпоративной, является интернет. С его помощью компании организуют новостные рассылки сотрудникам, что позволяет увеличить скорость передачи информации. У многих организаций есть возможность осуществлять деятельность в социальных сетях и с помощью собственного сайта.

В настоящее время все больше компаний в качестве инструмента внутренних коммуникаций, помогающего информировать сотрудников, используют Интернет – частную, локальную сеть организации. Многие специалисты дают максимально простое определение Интернета, говоря, что это – «внутрикорпоративный сайт». Такой инструмент удобен в работе над общими проектами, так как он упрощает поиск информации и делает ее максимально доступной.

Один из самых простых и традиционных способов распространения информации внутри компании – размещение ее на информационных досках и стендах. Обычно они устанавливаются в местах наибольшего скопления персонала – холлах, столовых, около лифтов. Это позволяет привлечь внимание большого количества сотрудников. Кроме того, информационные доски дают возможность размещаемые текстовые материалы, сопровождать их фотографиями, иллюстрациями, карикатурами. Очевидный плюс этого инструмента коммуникаций – низкая стоимость [22].

Внутренние коммуникации способствуют формализации корпоративной культуры, трансляции ценностей и целей компании сотрудникам. Корпоративная культура помогает выстроить систему, а внутренние коммуникации помогают ей функционировать, поэтому эти явления неразрывно связаны между собой.

Однако если внутренние коммуникации не выстроены или выстроены неправильно, то организация столкнется с рядом проблем, например, с организационными коммуникативными барьерами. Рассмотрим основные организационные коммуникативные барьеры – рисунок 6.

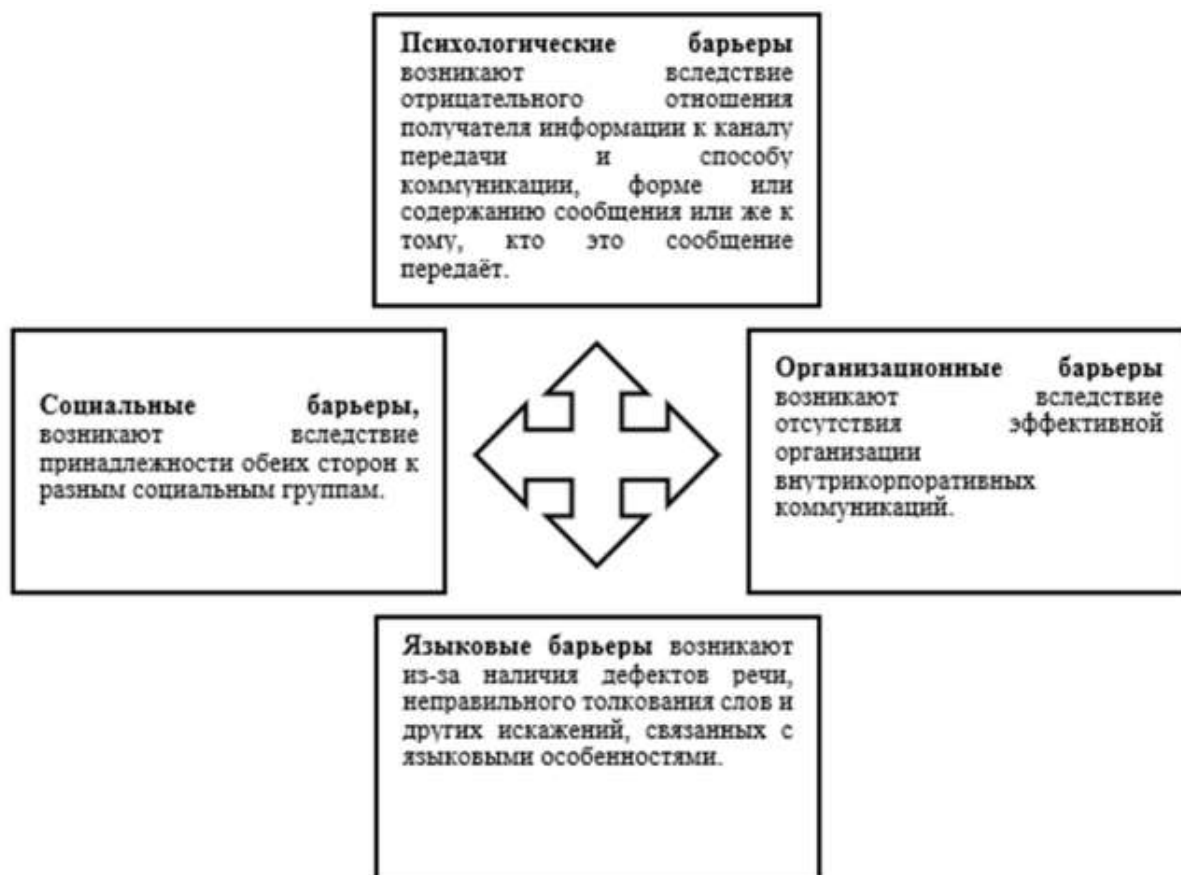


Рисунок 6 – Основные организационные коммуникативные барьеры

Организационные коммуникативные барьеры могут возникать вследствие различных причин. Они препятствуют коммуникации, искажая информацию, выступают препятствием на пути к диалогу. Среди основных барьеров выделяют: социальные, организационные, языковые, психологические барьеры. Для организаций больше характерны организационные барьеры, однако в разной степени могут влиять и остальные, например, часто коммуникация нарушается вследствие культурных особенностей сотрудников.

Так, руководитель старшего возраста, общаясь с подчиненным 20–26 лет, использует тот язык коммуникации, который будет понятен только сотрудникам его возраста. Из-за этого может возникнуть недопонимание или даже конфликт. Поэтому очень важно учитывать стилевые, социальные, культурные и психологические особенности при

взаимодействии в коллективе. От того как именно передается сообщение, зависит, насколько правильно эту информацию поймут и воспримут.

Рассмотрим основные проблемы, возникающие в ходе коммуникации:

- 1) избыточность информации;
- 2) недостаточность информации;
- 3) неактуальность информации;
- 4) отсутствие диалога;
- 5) отсутствие обратной связи;
- 6) неправильно выбранная стилистика коммуникации;
- 7) непопадание в проблемное поле;
- 8) неблагоприятный климат в коллективе, препятствующий коммуникации и получению обратной связи;
- 9) неправильно выбранный канал коммуникации [14].

Подводя итог, можно сделать вывод о том, что внутреннюю коммуникацию нельзя однажды установить и никогда не возвращаться к ней. Процесс должен постоянно поддерживаться и видоизменяться в соответствии с развитием компании, ее стратегическими целями и изменениями в имидже и корпоративной культуре, тогда потенциальных коммуникативных барьеров будет меньше, а методы их преодоления будут увеличиваться и совершенствоваться. Особенно это важно в период кризисной ситуации, когда от каждого сотрудника зависит, насколько успешно компания преодолет ее.

Выводы по первой главе

Управление персоналом представляет собой совокупность различных способов управленческого воздействия на организацию и условия деятельности работников, формирование их навыков,

обеспечивающих максимальное использование трудового потенциала работников в интересах предприятия.

Сегодня в экономике персонал воспринимается как совокупность людей с их индивидуальными особенностями. Изучая поведение человека, следует говорить не о мотиве, а о системе мотивационных отношений, которая включает: потребность; мотив; цель; ценность.

В современных условиях использование системы управления по целям стало одним из основных методов управления в корпоративных и иных бизнес-структурах.

Под целью понимается идеальное или желательное состояние объекта управления, в данном случае организации. Именно на его достижение ориентирована, прежде всего, управленческая деятельность.

Управление по целям— это процесс согласования целей внутри организации таким образом, что руководство компании и сотрудники разделяют ее цели и понимают, что они означают для компании.

Для успешного внедрения данного метода необходимо соблюдение следующих условий:

1. Четкое понимание принятой философии управления по целям для интеграции с задачами компании на каждый момент времени. Поэтому цели должны быть реалистичны и контролируемы.

2. Эффективное распределение финансовых, временных и трудовых ресурсов, так как данный метод требует времени для его внедрения, прежде чем он начнет приносить желаемый результат.

3. Вовлеченность персонала, с постоянным взаимодействием с руководством.

4. Наличие обратной связи. Руководители, адекватно вознаграждающие своих сотрудников прибавками к зарплате и продвижением, как правило, показывают максимальные результаты.

Эффективная межличностная коммуникация в силу ряда причин важна для успеха в управлении. Во-первых, решение многих управленческих задач строятся на непосредственном взаимодействии людей (начальника с подчиненным, подчиненный с другим подчиненным) в рамках различных событий. Во-вторых, межличностная коммуникация, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью двусмысленностью.

Говоря о роли коммуникации в организации, нужно отметить, что формирование коммуникационных сетей и создание условий для успешного функционирования коммуникаций в организации составляют одну из важнейших задач управления. Действительно, обмен информацией включен как важнейшее звено во все основные виды деятельности организации, следовательно, если коммуникационные связи (как внутренние, так и внешние) не существуют или не действуют, это отрицательно сказывается на функционировании всей организации.

ГЛАВА 2 ОПЫТНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ ЦЕЛЕЙ КАК ФАКТОР ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ

2.1 Характеристика ООО «Экстра-1» г. Нягань

Базой исследования выступает Общество с ограниченной ответственностью ООО «Экстра-1» было создано в 1995 году. Это стабильная, динамично развивающаяся фирма.

Основным направлением деятельности ООО «Экстра-1» является транспортная логистика. Расположена организация по адресу 628180, Ханты-Мансийский Автономный округ - Югра АО, Нягань г, 10-й мкр, корпус 3.

Располагая богатым опытом, ООО «Экстра-1» обеспечивает качественное и своевременное техническое обслуживание собственных проектов.

ООО «Экстра-1» представляет собой общество с ограниченной ответственностью, то есть – это коммерческая организация, учрежденная несколькими лицами, уставный капитал которой разделен на доли определенных размеров. Размер доли каждого участника зафиксирован в учредительных документах.

1. Ответственность участников.

Участники не отвечают по обязательствам общества и несут риск убытков в пределах стоимости своих вкладов.

2. Учредительные документы.

На ООО «Экстра-1» организационную основу юридического оформления составляют два основных документа:

- Учредительный договор, который подписывается всеми учредителями.

- Устав, который утверждается учредителями.

3. Управление.

Высшим органом управления является общее собрание участников. Исполнительным органом управления является Директор.

4. Право выхода из товарищества.

Участники могут выйти из общества в любое время независимо от согласия других участников. Участник может передать свою долю другому участнику, если не запрещено уставом, то третьему лицу.

Организационную структуру организации можно представить следующим образом – рисунок 7:



Рисунок 7 – Организационная структура «Экстра-1»

Финансово – экономическое управление занимается финансовой отчетностью и предоставлением отчетов в соответствующие организации, контролирует финансовые потоки фирмы, распределяет их в соответствии

со стратегическим планом организации, осуществляет заключение и сопровождение договоров с поставщиками, формирует и ведет нормативную базу по труду.

Проектное управление отвечает за научную обоснованность выбранной стратегии управления и экономического развития предприятия.

Инженерно-техническое управление берет на себя функции технического контроля, занимается технической проверкой поступающих в продажу автомобилей на отсутствие брака, на подлинность торговой марки и на соответствие требований, которые предъявляет российское законодательство к подобным видам услуг., а так отвечает за работу станций гарантийного и послегарантийного обслуживания.

Говоря о коллективе, работающем на ООО «Экстра-1», можно сказать, что состоит он из 26 человек, включая генерального директора. Если говорить о распределенности персонала по функциям и управлениям, то мы получим следующую картину: финансово-экономическое управление, (7 человек), инженерно-техническое управление (15 человек), проектное управление (3 человека).

В рамках написания выпускной квалификационной работы была произведена оценка понимания персоналом задач, стоящих перед организацией, а так же удовлетворенности существующей системой внутренних организационных коммуникаций в организации.

Для диагностики чаще всего используется метод анкетного опроса. такой опрос представляет собой выборочное исследование, в котором принимают участие сотрудники – представители тех структурных подразделений или профессиональных групп, чья включенность в процесс интересует исследователей.

Это могут быть руководители организации, принимающие стратегические решения; линейные руководители и руководители среднего

звена; сотрудники, задействованные непосредственно в производстве товаров и предоставлении услуг.

Анкета, которая была использована при написании выпускной квалификационной работы представлена в приложении 1.

Полученные результаты в ходе опроса представлены на рисунке 8.



Рисунок 8 – Уровень организационных коммуникаций и понимания целей ООО «Экстра-1»

Таким образом, 54% сотрудников оценивают удовлетворенность существующей системой внутренних организационных коммуникаций в организации и понимание целей организации как средний уровень, 35 % - низкий уровень и лишь 11% полностью удовлетворены.

При обработке результатов были выявлены следующие проблемы в ООО «Экстра-1»:

1. Непонимание сотрудниками целей и задач организации в связи с ограниченным участием в обсуждении производственных проблем.
2. Не достаточно сформирована система ценностей в организации.
3. Недостаточное общение с выше стоящим руководством

2.2 Рекомендации по повышению эффективности коммуникаций в рамках управления на основе целей

Управление на основе целей – это систематический и организованный подход, позволяющий менеджменту фокусироваться на достижении целей и добиваться наилучшего результата с помощью доступных ресурсов».

Управление по целям может применяться в организации с высокой организационной культурой, у работников должно быть чувство личной заинтересованности в эффективных результатах компании, а система мотивации должна взаимодействовать с целями предприятия. Созданная система управления по целям даст возможность руководству определить и скорректировать общую стратегию развития компании под требования рынка, а также позволит сотрудникам четко понимать приоритетные задачи в сложившихся экономических условиях.

В ходе исследования были выделены следующие проблемы в ООО «Экстра-1»:

1. Непонимание сотрудниками целей и задач организации в связи с ограниченным участием в обсуждении производственных проблем.
2. Не достаточно сформирована система ценностей в организации.
3. Недостаточное общение с выше стоящим руководством.

Для разрешения данных проблем были представлены следующие рекомендации:

1. Вовлечение сотрудников в обсуждение производственных проблем в рамках совещаний, наладить каналы обратной связи.
2. Совместное участие в культурных и спортивных мероприятиях.

Рассмотрим рекомендации подробнее.

Первая рекомендация «Вовлечение сотрудников в обсуждение производственных проблем в рамках совещаний, наладить каналы обратной связи».

В ООО «Экстра-1»:

- 1) размещены и функционируют ящики обратной связи;
- 2) введена система повышения информированности работников о состоянии, перспективах развития организации, актуальной информации по интересующим вопросам;
- 3) введен новый формат совещаний с привлечением в обсуждение сотрудников организации.

Рассмотрим подробнее.

1. Мозговой штурм: метод генерирования новых идей для решения проблемной области. Метод известен и применяется многими руководителями, особенно в творческих коллективах. Однако имеет смысл сделать корректировку в стиле проведения Мозгового Штурма. Важно понимать, что Мозговой Штурм делится на два этапа. На первом этапе участники генерируют любые идеи по теме, без комментариев и критики. А на втором этапе участники выбирают наиболее продуктивное решение.

2. Сессии планирования: метод совместного планирования деятельности, проводится только для хорошо информированных руководителей. Метод, который часто используется в России последние пять лет. Лидеры крупных компаний, а затем и средний бизнес используют ресурс топ менеджмента для разработки стратегии развития компании. Для проведения сессии стратегического планирования рекомендуется привлекать профессионала. Профессионал должен владеть навыками визуализации проблематики, уметь работать с мнением группы, удерживать повестку дня.

3. Моделирование: метод оценки принятого решения с использованием эксперимента и инсценировки ситуаций;

Метод моделирования, позволяет оценить качество принятого решения. Ситуация разыгрывается по сценарию предложенному для решения проблемной области. В качестве действующих лиц выступают участники совещания, что позволяет увидеть процесс со всех сторон. Метод позволяет увидеть недоработки решения, еще на стадии запуска проекта в бизнес. Используется военными при предварительной отработке действий перед операцией.

4. Метод Уолта Диснея: метод поэтапного разбора проблемы от генерирования идеи до разработки потенциальных вариантов решений в одной сессии. Метод интересен, возможностью нетривиального решения. Для проведения совещания по этому методу, необходим большой пул участников 10 - 16 человек, из различных подразделений. Участники делятся на три группы: критики, творцы, практики. Каждая группа получает задание рассмотреть проект со «своей» точки зрения. В формате управляемого обсуждения или мозгового штурма участники приходят к определенному решению. Затем готовое решение передается для рассмотрения в следующую группу. Последовательность передачи критики – творцам, творцы – реалистам, реалисты – критикам. После прохождения всех трех этапов решение становится осмысленным со всех сторон и готово к реализации.

5. Управляемое обсуждение: метод обсуждения в формате дискуссии. Наиболее распространенный метод, однако требующий уточнения. Высказывания участников совещания должны быть регламентированы по времени. А так же организатор должен услышать мнения всех участников совещания. Если мнения участников расходятся, то организатор может организовать голосование по этому вопросу или принять решение самостоятельно. Как вы понимаете наиболее предпочтителен вариант голосования.

Вторая рекомендация «Совместное участие в культурных и спортивных мероприятиях».

В период с 2022 по 2023 год были реализованы следующие мероприятия:

- 1) Участие в ежегодном конкурсе Ханты-Мансийского автономного округа – Югры «Спортивная элита года» по итогам 2022 года, г. Ханты-Мансийск
- 2) Участие в акции «Георгиевская ленточка», приуроченной ко Дню Победы
- 3) Участие в международной акции «Сад памяти», приуроченной ко Дню Победы
- 4) Разработан конкурс «Есть идея» для выявления рационализаторских предложений.

В 2023 году была проведена повторная диагностика понимания персоналом задач, стоящих перед организацией, а также удовлетворенности существующей системой внутренних организационных коммуникаций в организации. Получены следующие результаты, представленные на рисунке 9.



Рисунок 8 – Уровень организационных коммуникаций и понимания целей ООО «Экстра-1»

Таким образом, 62 % сотрудников оценивают удовлетворенность существующей системой внутренних организационных коммуникаций в организации и понимание целей организации как средний уровень, 38 % - высокий. Сотрудники отмечают повышение вовлеченности в управление организацией и принятие решений, повышение качества и скорости обратной связи, а также общее улучшение психологического климата в организации.

Выводы по второй главе

Базой исследования выступает Общество с ограниченной ответственностью ООО «Экстра-1» было создано в 1995 году. Это стабильная, динамично развивающаяся фирма.

Основным направлением деятельности ООО «Экстра-1» является транспортная логистика. Располагая богатым опытом, ООО «Экстра-1» обеспечивает качественное и своевременное техническое обслуживание собственных проектов.

В рамках написания выпускной квалификационной работы была произведена оценка понимания персоналом задач, стоящих перед организацией, а также удовлетворенности существующей системой внутренних организационных коммуникаций в организации.

Для диагностики чаще всего используется метод анкетного опроса. такой опрос представляет собой выборочное исследование, в котором принимают участие сотрудники – представители тех структурных подразделений или профессиональных групп, чья включенность в процесс интересует исследователей.

54% сотрудников оценивают удовлетворенность существующей системой внутренних организационных коммуникаций в организации и понимание целей организации как средний уровень, 35 % - низкий уровень и лишь 11% полностью удовлетворены.

При обработке результатов были выявлены следующие проблемы в ООО «Экстра-1»:

1. Непонимание сотрудниками целей и задач организации в связи с ограниченным участием в обсуждении производственных проблем.
2. Не достаточно сформирована система ценностей в организации.
3. Недостаточное общение с выше стоящим руководством

Для разрешения данных проблем были представлены следующие рекомендации:

1. Вовлечение сотрудников в обсуждение производственных проблем в рамках совещаний, наладить каналы обратной связи.
2. Совместное участие в культурных и спортивных мероприятиях.

В 2023 году была проведена повторная диагностика понимания персоналом задач, стоящих перед организацией, а также удовлетворенности существующей системой внутренних организационных коммуникаций в организации.

Таким образом, 62 % сотрудников оценивают удовлетворенность существующей системой внутренних организационных коммуникаций в организации и понимание целей организации как средний уровень, 38 % - высокий. Сотрудники отмечают повышение вовлеченности в управление организацией и принятие решений, повышение качества и скорости обратной связи, а также общее улучшение психологического климата в организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление персоналом представляет собой совокупность различных способов управленческого воздействия на организацию и условия деятельности работников, формирование их навыков, обеспечивающих максимальное использование трудового потенциала работников в интересах предприятия.

Сегодня в экономике персонал воспринимается как совокупность людей с их индивидуальными особенностями. Изучая поведение человека, следует говорить не о мотиве, а о системе мотивационных отношений, которая включает: потребность; мотив; цель; ценность.

В современных условиях использование системы управления по целям стало одним из основных методов управления в корпоративных и иных бизнес-структурах.

Под целью понимается идеальное или желательное состояние объекта управления, в данном случае организации. Именно на его достижение ориентирована, прежде всего, управленческая деятельность.

Управление по целям— это процесс согласования целей внутри организации таким образом, что руководство компании и сотрудники разделяют ее цели и понимают, что они означают для компании.

Для успешного внедрения данного метода необходимо соблюдение следующих условий:

1. Четкое понимание принятой философии управления по целям для интеграции с задачами компании на каждый момент времени. Поэтому цели должны быть реалистичны и контролируемы.

2. Эффективное распределение финансовых, временных и трудовых ресурсов, так как данный метод требует времени для его внедрения, прежде чем он начнет приносить желаемый результат.

3. Вовлеченность персонала, с постоянным взаимодействием с руководством.

4. Наличие обратной связи. Руководители, адекватно вознаграждающие своих сотрудников прибавками к зарплате и продвижением, как правило, показывают максимальные результаты.

Эффективная межличностная коммуникация в силу ряда причин важна для успеха в управлении. Во-первых, решение многих управленческих задач строятся на непосредственном взаимодействии людей (начальника с подчиненным, подчиненный с другим подчиненным) в рамках различных событий. Во-вторых, межличностная коммуникация, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью двусмысленностью.

Говоря о роли коммуникации в организации, нужно отметить, что формирование коммуникационных сетей и создание условий для успешного функционирования коммуникаций в организации составляют одну из важнейших задач управления. Действительно, обмен информацией включен как важнейшее звено во все основные виды деятельности организации, следовательно, если коммуникационные связи (как внутренние, так и внешние) не существуют или не действуют, это отрицательно сказывается на функционировании всей организации.

Базой исследования выступает Общество с ограниченной ответственностью ООО «Экстра-1» было создано в 1995 году. Это стабильная, динамично развивающаяся фирма.

Основным направлением деятельности ООО «Экстра-1» является транспортная логистика. Располагая богатым опытом, ООО «Экстра-1» обеспечивает качественное и своевременное техническое обслуживание собственных проектов.

В рамках написания выпускной квалификационной работы была произведена оценка понимания персоналом задач, стоящих перед организацией, а также удовлетворенности существующей системой внутренних организационных коммуникаций в организации.

Для диагностики чаще всего используется метод анкетного опроса. такой опрос представляет собой выборочное исследование, в котором принимают участие сотрудники – представители тех структурных подразделений или профессиональных групп, чья включенность в процесс интересует исследователей.

54% сотрудников оценивают удовлетворенность существующей системой внутренних организационных коммуникаций в организации и понимание целей организации как средний уровень, 35 % - низкий уровень и лишь 11% полностью удовлетворены.

При обработке результатов были выявлены следующие проблемы в ООО «Экстра-1»:

1. Непонимание сотрудниками целей и задач организации в связи с ограниченным участием в обсуждении производственных проблем.
2. Не достаточно сформирована система ценностей в организации.
3. Недостаточное общение с выше стоящим руководством

Для разрешения данных проблем были представлены следующие рекомендации:

1. Вовлечение сотрудников в обсуждение производственных проблем в рамках совещаний, наладить каналы обратной связи.
2. Совместное участие в культурных и спортивных мероприятиях.

В 2023 году была проведена повторная диагностика понимания персоналом задач, стоящих перед организацией, а также удовлетворенности существующей системой внутренних организационных коммуникаций в организации.

Таким образом, 62 % сотрудников оценивают удовлетворенность существующей системой внутренних организационных коммуникаций в организации и понимание целей организации как средний уровень, 38 % -

высокий. Сотрудники отмечают повышение вовлеченности в управление организацией и принятие решений, повышение качества и скорости обратной связи, а также общее улучшение психологического климата в организации.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. 04.08.2014. № 31. Ст. 4398.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001г. № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2013) // Собрание законодательства РФ. 07.01.2002г. № 1 (ч. 1), ст. 3.

3. Акарова, Ю.Л. Формы деловой коммуникации как фактор повышения эффективности бизнеса [Текст] / Ю. Л. Акарова, Н. В. Пьянова // Вестник ОрелГИЭТ. - 2022. - № 1(59). - С. 93-101.

4. Армстронг,, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] . 8-е изд. / Пер. с англ. под редакцией С.К. Мордвиной. СПб.: Питер, 2021. - 288 с.

5. Анисимов, В.М. Кадровая служба и управление персоналом организации [Текст] / В.М. Анисимов. - М, 2012. - 256 с.

6. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов [Текст] / Т.Ю. Базаров. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 239 с.

7. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. - М.: Юнити-Дана, 2021. - 240 с.

8. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013- - 237 с.

9. Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: Учебное пособие / М.И. Бухалков. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 192 с.

10. Виханский, О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. - 5-е изд. - М.: Гардарики, 2020. - 670 с. 55
11. Волгина, М. Методы адаптации персонала // Управление персоналом. - 2023. - №12. - С. 9 - 31.
12. Грэхем, Х.Т. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособ. для вузов / Х.Т. Грэхем, Р. Беннетт; пер. с англ. под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 598 с.
13. Дейнека, А.В. Управление персоналом: Учебник / А. В. Дейнека. - М.: Издательско торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. - 292 с.
14. Дотнов, С.Ю. Особенности целевого управления организацией // Вестник ТГУ. – 2013. – №1 (117).
15. Дятлов, А.Н., Плотников М.В.. Общий менеджмент. Основы управления персоналом. М.: Дело, 2011. - 336 с.
16. Зайцева, Т.В. Управление персоналом: Учебник / Т.В. Зайцева, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
17. Злоказов, Ю.Н. Управление производительностью труда. Нормативный подход // Ю.И. Злоказов; Под ред. В. Е, Хруцкого. - М.: Фмнансы и статистика 2022. - С. 275.
18. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. - М.: Проспект, 2013. - 64 с.
19. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М.: КноРус, 2012. - 368 с.
20. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации: Учебно-практическое пособие / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2012. - 48 с.

21. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект. - 2013. - 424 с. 56
22. Ларионова, Ю.Г. Кадровый резерв: переход количества в качество. // Справочник по управлению персоналом. - 2012. - № 1. - С. 35-38.
23. Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента. - М.: Дело, 2011. - 232 с.
24. Макарова, И.К., Алёхина О.Е., Крайнова Л.М. Привлечение, удержание и развитие персонала компании. Учебное пособие. - М.: Дело, 2014. - 124 с.
25. Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - 2-е изд., переаб. И доп. - М.: Издательство «Юрайт», 2014. - С. 37.
26. Маслова, В.М. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.М. Маслова. - 2-е изд., переаб. И доп. - М.: Издательство «Юрайт», 2014. - 492 с.
27. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
28. Митрофанова, Е.А. Управление персоналом: Теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова. - М.: Проспект, 2013. - 72 с.
29. Моргунов, Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: Учебник / Е.Б. Моргунов. - М.: Юрайт, 2011. - 561 с.
30. Мумладзе, Р.Г. Управление персоналом: Учебник / Р.Г. Мумладзе. - М.: Издательство «Палеотип», 2014. - 412 с.

31. Оксинайд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации:

32. Орел, В.Е., Шемет И.С. Исследование влияния содержания деятельности на удовлетворенность трудом. // Психологические проблемы рационализации трудовой деятельности. - Ярославль, 2015. С. 109-116.

33. Учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинайд. - М.: Проспект, 2012. - 64 с.

34. Пихало, В.Т. Управление персоналом организации: учебное пособие / В.Т. Пихало, Ю.Н. Царегородцев, С.А. Петрова, Ю.Е. Ефремова. - М.: Форум, 2010. - 400 с.

35. Полякова, О.Н. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева, О.Н. Полякова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 570 с.

36. Потемкин, В.К. Управление персоналом: Учебник для вузов / В.К. Потемкин. - СПб.: Питер, Лидер, 2010. - 432 с.

37. Протасов, В.Ф. Анализ деятельности предприятия (фирмы): производство, экономика, финансы, инвестиции, маркетинг / В.Ф. Протасов. - М.: «Финансы и статистика», 2012. - 536с.

38. Тебекин, А.В. Управление персоналом: Учебник / А.В. Тебекин. - М.: КноРус, 2013. - 624 с.

39. Управление персоналом: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» / Шлендерр П. Э. и др.; под ред. проф. П. Э. Шлендера. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - С. 270.

40. Федорова, Н.В. Управление персоналом: Учебник / Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. - М.: КноРус, 2013. - 432 с.

41. Формирование и реализация кадровой стратегии предприятия / Под ред. О.Н. Ижбулатова. - М: Управление персоналом, 2011. - № 1. - 155с.

42. Херцберг, Ф. Мотивация к работе. М.: Вершина, 2013. - 240 с.
43. Хмелевский, К.А. Теоретико-методические основы процесса культурной трансформации в корпорациях. Дисс. на соискание уч. степени к.э.н. — М.: 2005
43. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации // Управление персоналом. - 2012. - № 4-9.
44. Экономика, организация и управление на предприятии: Учебник / Корсаков М.Н., Ребрин Ю.И., Федосова Т.В., Макареня Т.А., Шевченко И.К. и др.; Под ред. М.А.Боровской. - Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2012. - 440с.
45. Экономика трудовых ресурсов / под ред. В. Д. Арещенко. - Мн.: Выш. шк., 2014. - С. 124.
46. Челнокова, Н.Ю. Целевое управление трудовыми ресурсами // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение . 2013. №3 (35).
47. Ялабанов, С.С., Инновационные виды деловых совещаний // Экономика и бизнес: теория и практика. –2022. –№6-1.
48. Яхонтова, Е.С. Эффективные технологии управления персоналом. — М.: Питер. –2019.
49. Ярицына, Ю.Л. Социальные проблемы целевого управления // Социально-гуманитарные знания. –2023. –№1.
50. Яушкина О.П. Целевое управление системой трудовых потоков // Известия ВУЗов ЭФиУП. –2022. –№2 –(16).

ПРИЛОЖЕНИЕ

Приложение 1 – Анкета «Оценка понимания целей организации и удовлетворенности существующей системой внутренних организационных коммуникаций в организации»

Шкала оценки от 1 до 5, где 5 – наиболее выражен показатель.

№	Вопрос	Баллы				
		1	2	3	4	5
1	Я точно знаю, в чем состоит глобальная стратегическая цель моей организации					
2	Руководство уделяет достаточно много времени, чтобы разъяснить цели организации					
3	Я задавал вопросы и получал ответы по тем целям, которые мне были непонятны					
4	Я знаю, какими способами и методами организация собирается достигать своих целей					
5	Меня устраивают способы достижения цели, принятые в организации					
6	Система ценностей, принятая в организации, очень близка мне					
7	Мне не пришлось «ломать» себя, чтобы приспособиться к целям организации					
8	Мне нравятся цели, стоящие перед моей организацией, я готов их разделить					
9	Мне достаточно общения с выше стоящим руководством					
10	Я достаточно вовлечен в управление организацией и обсуждение принятия решений					
11	Мои идеи всегда услышаны и приняты во внимание					

Коммуникационный уровень и понимание целей организации	Количество баллов
Высокий уровень	37-55
Средний уровень	19-36
Низкий уровень	1-18